[首次全面揭开小米高速成长之谜]



一本彻底讲透小米的前世今生、小米的生态，及小米商业模式的书。

读完这本书，你将了解到：社会上对小米的解读、评论、判断、猜测都是错误的。

小米内幕

吴帝聪◎著

小米值得尊敬，原来不是做这个（手机）出身，最后就真的做起来了，而且做得还确实不错。

——联想集团创始人 **柳传志**





小米内幕

揭开小米奇迹背后的理念、方法、案例

创业者、经理人必读

ISBN 978-7-5429-4614-0



定价：39.80元

小米内幕

首次全面揭开小米高速成长之谜

立信会计出版社
LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

小米内幕/吴帝聪著. -- 上海: 立信会计出版社,
2015.7

（去梯言）

ISBN 978-7-5429-4614-0

Ⅰ.①小… Ⅱ.①吴… Ⅲ.①移动通信—电子工业—工业企业管理—研究—中国 Ⅳ.①F426.63

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第105537号

策划编辑　蔡伟莉
责任编辑　赵新民
封面设计　兴盛乐

小米内幕

出版发行　立信会计出版社
地　　址　上海市中山西路2230号　　邮政编码　200235
电　　话　（021）64411389　　传　　真　（021）64411325
网　　址　www.lixinaph.com　　电子邮箱　lxaph@sh163.net
网上书店　www.shlx.net　　电　　话　（021）64411071
经　　销　各地新华书店

印　　刷　固安县保利达印务有限公司
开　　本　720毫米×1000毫米　1/16
印　　张　16.5　　插　　页　1
字　　数　200千字
版　　次　2015年7月第1版
印　　次　2015年7月第1次
书　　号　ISBN 978-7-5429-4614-0/F
定　　价　39.80元

作者简介

吴帝聪，阿里加教育投资集团联合创始人、阿里汇联合创办人，任阿里加教育投资集团总裁、阿里加影视传媒董事长及多家企业股东等职位。

担任联合国儿童基金会爱心大使、爱心大使联盟主席、重庆阳光520爱心形象大使、重庆青年志愿者联合会爱心形象大使等。

热爱演讲和培训，从校园中走出来的创业典范，涉足广告、装饰、幼教、互联网、生物科技等行业，大学时就获得人生第一桶金子，富有爱心，捐助47位艾滋病孤儿，被联合国儿童基金会评选为爱心大使，创建爱心大使联盟，联合众多影视明星参与公益，设立助学基金。

擅长企业招商、营销系统建设、互联网系统营销以及企业投资。深入研究不同行业企业的成功之道，培训学员超过50万人，培训企业超过200家，招商实战150场以上。

出版书籍：《成功就是少走弯路》《企业招商系统》《哈佛营销总监手册》《我一开口，就能说服所有人：马云说话之道》《小米内幕》等。

有声著作：《总裁招商密码》《总裁销讲密码》等。

公司品牌课程：《总裁运营密码》《新招商密码》《总裁销讲密码》《人性密码》《成交密码》《两性密码》《新商战密码》《财富密码》《天才密码》等。



品牌课程一：《总裁销讲密码》

您是否希望把话说出去把钱收回来，可以收钱、收人、收心、收灵魂？

您是否希望自己登台演讲销售自己的产品和项目？

您是否希望站在舞台上零成本快速吸引顶尖人才加入你的团队？

如果以上回答有一项是肯定的，那么《总裁销讲密码》将帮助您实现成为超级演说家、超级成交高手的梦想！

第一天	第二天	第三天
学习销讲的心法是什么？ 销讲之前十大准备是什么？ 好的销讲的精髓是什么？ 成为销讲高手的关键因素是什么？ 销讲与普通演讲的区别是什么？ 让观众立刻参与你的演讲的七个问句是什么？ 如何开场三句话震撼全场？ 如何三句话自我介绍让客户发出“哇”？ 如何用开场的万能销讲公式销售任何产品？ 如何达到说服力演说家的境界？ 演讲互动的注意事项有哪些？	如何打造自己的舞台基本功？ 如何运用八大情绪感染台下人？ 突破内心恐惧的方法有哪些？ 销讲系统流程9大关键问题是什么？ 中场的万能销讲流程是什么？ 如何讲故事具有说服力？ 如何寻找生命中的“三最”？ 如何解决反对意见？ 如何运用明线和暗线埋雷？ 如何通过故事使用预先框式法？ 文字、语音语调、肢体动作如何完美结合？	如何增强成交信念成交所有人？ 如何找到成交的道与术？ 如何利用情绪瞬间成交？ 如何把客户带入情景成交？ 如何8句话成交客户？ 如何运用成交的108种方法？ 如何用爱、魂、恨等一个字就成交？ 如何设计销讲稿？ 危机处理技巧和方法是什么？ 如何提升成交率？ 销讲演练、现场互评、班委选举 、毕业晚会如何组织？

品牌课程二：《新招商密码》

您是否希望通过线上与线下招商的模式快速拓展市场？

你是否希望线上引流线下招商，实现招人、招资、招市，清空库存、收取现金？

你是否希望通过一场有效的招商升级业务模式裂变渠道？

如果以上回答有一项是肯定的，那么《新招商密码》将帮助您实现！

招商“天龙八步”

心法　战略　策略　团队　会务　演说　成交　工具



1. 吴帝聪与全国知名讲师同台千人演讲会



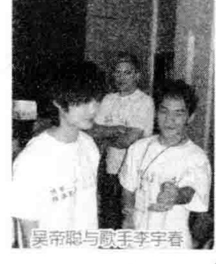
2. 吴帝聪系统课程《总裁招商密码》培训现场



3. 吴帝聪系统课程《总裁销讲密码》培训现场









1

1. 吴帝聪与影视明星一起参与公益慈善活动
2. 吴帝聪与《秘密》第一男主角鲍勃·普罗克特合影
3. 吴帝聪与世界第一名房地产销售大师汤姆·霍普金斯共进晚餐
4. 吴帝聪与美国首席谈判顾问罗杰·道森合影
5. 共和国演说家彭清一教授给吴帝聪赠送书法作品



2



3



4



5

前言
PREFACE

2015新年伊始，小米正式发布了新旗舰小米Note，号称“史上最漂亮的小米手机”，同时这也是最具设计感的一款手机。这款新机一经推出便获得了用户们的强烈关注。据小米联合创始人林斌的微博透露，开启预订后的第四天预约总量便已经超过100万。

而这样的火爆场面对于小米来说并不意外，这个注册刚刚4年半的公司已创下了一个又一个的业界奇迹。根据2014年中国智能手机市场销量排行榜数据显示，小米已经超过三星位居榜首，成为中国互联网手机第一品牌。小米董事长兼首席执行官雷军继获得CCTV“2013年中国经济年度人物奖”之后，2014年又获得了有“中国商界奥斯卡”之称的“中国最佳商业领袖奖”。甚至于国务院总理李克强对雷军调侃说：“听说小米已经成大米”！

有人说，这三年的科技新闻只有2个，一个是微信，另一个就是小米。三

年能够发烧不退，小米的确是中国所有企业都应该学习的一个商业样本。雷军的互联网思维——专注、极致、口碑、快，更应该是所有企业家都应该借鉴的智慧。作为第一家互联网手机品牌，小米以真正的互联网思维来武装自己，从开发到销售到售后服务，小米采用了完全的互联网方式，紧紧地抓住了时代的机遇。这就是雷军所说的：站在台风口，猪都能飞！

小米的成功，还因为它不仅仅是“小米”而已。如今的小米就是一个环环相扣的生态世界，小米自身有着过硬的硬件能力，而且周围还有一个由UCWEB、YY组成的外生态系统。这些企业有的已经上市成为百亿企业，以它们强有力的支持推动小米形成了一个内外融通的强大平台体系。

而雷军作为小米这支战舰的掌舵人，他所推行的去KPI管理，以及扁平化管理，都被业内人士认为是逆天的做法，却收到了可喜的成效。事实证明，他的管理方法是随着最先进的互联网的发展而建立的，可以说是企业管理上的创新典范。

伴随着小米蹿红的还有一个名词“米粉”。小米创造了自己最独特的“米粉经济”，将口碑营销做到了极致。有人曾经将这种营销方案视为疯子般的策划，但是小米目前至少做到了，而且引发了争相效仿的粉丝经济。以往只听说过追明星、追电视剧的说法，现在，小米用它自身的努力，培养了一大批自己的粉丝，并且造就了“追小米”这一空前的现象。根据数百万用户的意见定制手机，这是小米最大的创新，也是史无前例的创新。

在当今龙争虎斗的互联网时代，小米究竟有怎样的“独门秘籍”，能够杀出重围，取得如此举世瞩目的成绩的呢？让我们一起去寻找答案吧！

引论

INTRODUCTION

李克强说：“听说小米已成大米”

一．不可思议的“小米速度”

2014年12月，有“中国商界奥斯卡”之称的“中国最佳商业领袖奖”在沪隆重揭晓。其中，“中国最佳商业领袖奖”由北京小米科技有限责任公司创始人，董事长兼首席执行官雷军获得。2014年对小米来说是非常重要的一年，雷军与大家分享了两组数据：“第一，小米今年预计会超过6000万部手机，中国市场排名第一。第二，营业收入会突破700亿人民币。”这对一个注册只有4年半，产品上市只有3年的公司来说，无疑是一个奇迹。小米是目前全球商业史上，成长速度最快的公司。在业界，大家把小米这种快速崛起的模式称作“小米速度”。

从小米科技2010年4月成立至今，小米，小米2s,，小米3，小米4，小米Note，红米1S，红米2，红米Note，小米电视，小米盒子，小米路由器……相继面世。这种产品研发速度，通常其他公司可能用几年，甚至十几年才能完成。即便如此，完成这样的产品线，也需要庞大的团队才行。而小米的团队却是一支以“短小精悍”著称的团队。

2012年6月，小米以40亿估值完成新一轮融资之后，2013年8月小米再次融资，这一次创立仅3年零4个月的小米整体估值已经高达100亿美元。100亿美元是什么概念？不妨先看一下这样的数据：在智能手机领域，黑莓的市值为53亿美元，HTC的市值为42亿美元，2013年9月微软以72亿美元收购了诺基亚手机业务。由此可看出，小米不仅可以收购整体的诺基亚手机业务，还可以同时收购黑莓和HTC两家公司。在互联网领域，小米的估值仅次于阿里巴巴集团、腾讯、百度，不仅超过了网易，还把新浪远远甩在身后，这意味着小米已成为中国第四大互联网公司。其发展速度之快，甚至在全世界都史无前例。而且，毫无疑问的是，这一纪录还将会被小米不断刷新。

在2013年11月11日的“双十一”网购狂欢节，天猫350亿的交易额占据了各个网站和报刊的头版头条，而紧随其后的就是小米在天猫“3分钟销售额破亿”的销售速度神话，并创造了高达5.5亿的全天销售额。之后，在“天猫2013年双十一销售额排行榜”上，无论是“店铺交易排名”，还是“宝贝销量排名”，小米都位列榜首，而且小米3 TD版、红米、小米2S、小米2S 电信版，分别占据“宝贝销量排名”的前四位。这无疑力证了小米手机持续火爆，以及小米只在互联网上卖手机所积聚的效应。

小米的快速发展引起了全社会的关注。雷军表示：“小米的高估值源自小米脚踏两只船：左脚是互联网，右脚是智能手机。”这一说法正好体现了

小米对自身的定位的介绍——小米是一家专注于高端智能手机自主研发的移动互联网公司。因此，虽然大多数人会将小米归类为手机厂商，但对于小米而言，互联网DNA给了小米更广阔的成长和发展空间。

小米的快速发展也给了雷军更多的信心。他这样说："小米才刚刚开始，我们的未来会更夸张。"雷军的野心远比人们最初想象的要大，而这野心给人们的感觉并不是空中楼阁。因为不可思议的"小米速度"正日益带给人们更大的惊喜。

二. 总理说"听说小米已经成大米"

2015年1月17日上午，国务院总理李克强在中南海主持召开座谈会，听取经济、社会等方面专家学者和企业界人士对《政府工作报告(征求意见稿)》的意见和建议。腾讯公司董事会主席马化腾和小米科技公司董事长雷军都在会上作了发言。他们不约而同地强调了互联网在经济转型升级中的作用。

会上，总理对雷军说："雷军，你来说说，听说小米已经成了大米。"总理的这句调侃让雷军印象特别深刻。"我向总理建议，把互联网列入国家战略，利用移动互联网台风口，促进传统产业转型升级。"雷军说："总理认可了互联网在传统产业转型升级中的价值。"他此前多次将移动互联网比作"台风口"，也曾感叹道"在盐碱地里种草，不如在台风口放风筝"。小米的迅速蹿红也正是站在风口的杰作。事实证明了雷军的那句名言："站在台风口，猪都能飞。"

同时，雷军也向总理提到了"山寨"现象为企业发展带来的苦恼。市场

上的小米手机有一半是假的，但打击这种行为却非常困难。加强市场监管，严厉打击假冒伪劣商品，这一点非常需要政府能够提供帮助。

通过总理对小米公司发展的关注，国家对互联网在整个经济发展中价值的认可，我们有理由相信互联网企业发展的前景是更加光明的。乘着这东风，小米的明天将大有作为。

三．与格力董明珠的“十亿豪赌”

2012年12月12日，雷军凭借小米的创新获得了CCTV“2012年中国经济年度人物新锐奖”的称号，这一年的“中国经济年度人物”奖有阿里巴巴的马云以及万达集团的王健林。

2013年12月12日，雷军又凭借小米的3年300亿营业收入，获得了中央电视台“2013年中国经济年度人物奖”，被排在获奖名单的第一位，排在第二位的是格力集团董事长董明珠。

“中国经济年度人物”评选被誉为中国经济界的“奥斯卡”， 开始于2000年，主办方是中央电视台，这一项评选活动以人物为线索和载体，梳理每一年度中国经济发展的脉络与走向，具有中国经济晴雨表的作用。

因此，CCTV“中国经济年度人物”的获奖者名单一经发布，都会吸引国内公众和中外媒体的强烈关注。通过这个名单，可以做到对当年的中国经济“一榜知天下”，而每一届的颁奖晚会也都会成为中国经济界的一场盛典。

在2013年的“中国经济年度人物”颁奖晚会上，雷军与董明珠在主持人陈伟鸿，以及颁奖嘉宾马云和王健林的推波助澜之下，展开了一场5年10亿元

的"豪赌"。当时，犀利的董明珠对小米的评价是：小米没有自己的工厂，小米把营销当做竞争力，小米没有共赢的思想。这显然让雷军很委屈，因为小米并非如此。

于是雷军反击道："互联网时代重新做消费者营销的时候到了，5年之内，小米模式能不能战胜格力模式，我觉得看未来5年。请全国人民作证，5年之内，如果我们的营业额击败格力的话，董明珠董总输我1块钱就行了。"

而心直口快的董明珠则迅速接招，进一步将战火烧大："我告诉你说，1块钱不要在这说。第一，我告诉你不可能；第二，要赌不是1亿，我跟你赌10个亿。为什么？因为我们有23年的基础，我们有科技创新研发的能力，而且我们保守了过去传统的模式。把马云请进来，世界就属于格力，你只有一半，不行的。"

其实，小米与格力代表着截然不同的企业发展模式：从工厂数量来看，小米是0，格力是9；专卖店数量，小米是0，格力是3万多；小米年营业收入300亿，格力1007亿。从这样的数据来看，小米的300亿营收入与格力的1000多亿营业收入显然相去甚远。

但雷军显然是对小米有信心的。事实上，正如他对小米的分析，小米的盈利模式最重要的正是不设工厂和渠道的轻资产，这样就可以把自己的精力高度集中在产品研发和用户服务上。

但我们也不难看出，当小米站在风口上迎接飞腾的速度的同时，也必然要承受风口浪尖的严峻考验。董明珠的格力空调作为传统制造业的模式，对互联网企业小米的挑战，就说明了这一点。

小米能否创造下一个奇迹，让我们拭目以待！

四．原来“小米”可以更“美的”

原来“小米”可以更“美的”。这可能会成为引爆2015年中国智能家居大战的口号。

2014年年末，市值刚超过千亿人民币的中国第一家电集团——美的集团宣布因为重大事项临时停牌，这引起人们的无限遐想，而网上流出停牌前一天（周六），小米创始人雷军悄悄前往广东顺德美的集团总部，拜会美的集团创始人何享健及美的集团董事长兼总裁方洪波等相关人士的照片，更是进一步证实此次停牌的重大事项可能就是这两家之间的亲密合作：从资本层面展开紧密合作，而不仅仅是像之前的美的与其他电商比如阿里、京东的松散形合作。

从2014年开始，美的集团加速了智能家居的布局。2014年3月，美的集团宣布实施“智慧管家系统+M-Smart互动社区+M-BOX管理中心”的战略，推出空气、营养、水健康、能源安防四大智慧家居管家系统。此外，公司与阿里、京东、华为公司等也开展合作，打造开放的智慧家居应用系统。

更为重要的是，美的与小米已在部分家电和小家电上展开合作项目，这当然比以上的几个合作，更加紧密，是直接从产品研发层面开始合作，这暗示着美的正在加入雷军布局的“小米生态链”。

智能硬件生态链的布局，从根本上来改变消费者的智能生活，是小米创始人雷军真正要的未来。小米所投的智能硬件生态链各种产品，将在小米生

态链上无缝互联互通，并且通过小米手机与小米手环/手表作为智能生态链的控制节点和支付节点来实现OTO。

“我们会让用户买回家的每一个智能硬件产品，都变成一个自动售卖机。”小米生态链副总裁刘德说：“比如智能饮水机，当水质不好的时候，就会自动推送一个提示到小米手机或者小米手表，问消费者水质不好了，是否要换一个过滤芯？消费者如果想换，只需点击按钮，付款，过滤芯很快就会快递到家。当然，当智能空调的制冷不够时，它也会自动推送一条是否需要更换氟利昂这样的信息到用户的手机/手表，用户可以选择随时更换。”这才是我们真正想要的智能生活。

虽然在此之前，各家电厂商在智能家居方面的努力已不止10年，但大多都只能在某个点上突破，不能给消费者带来全面的互联互通的智能化体验，而小米通过生态链的整合，特别是以参股方式的强关系整合，就可以通过统一的接口，配合智能手机与智能手表来控制，实现多个点的突破从而带来面的突破，这样，用户体验才会有质的飞跃。

未来，我们有理由期待更加智能的“小米生活”。

mi 五．畅销书《参与感》：小米的另一款爆品

由雷军作序推荐，小米联合创始人黎万强著的《参与感：小米口碑营销内部手册》一书自2014年8月出版以来，受到企业界、营销界、投资界追捧，销量迅速攀升，3个月时间已突破40万册，堪称是“爆炸式冲击”，连续位于当当网、京东网新书热卖网销售第一，亚马逊预售榜第一，1个月后就出版了

繁体版、韩文版。黎万强也因此获得中信出版社2014年度作者奖。

对于此书，江南春有一句点评："远看是讲小米的营销，近看是讲小米如何做产品，再仔细看是讲小米的商业模式。"在这本书中，作者黎万强真诚生动地讲述了小米公司创业几年来的内部故事，从公司创立到产品开发，从产品设计到品牌建设，从日常运营到营销推广，从服务理念到公司理念，等等。通过一个个真实的小细节、小故事，将外界觉得不可思议的事情，清晰透彻地道出其中的逻辑必然，并慷慨地将其独创的"参与感三三法则"和盘托出。

据小米产品经理刁美玲介绍："阿黎把这本书当做一个产品来打造，把自己逼疯，才能出口碑。""所有这些事情，其实我在整个参与过程中我最想说的是，我们在协助阿黎做这本书的时候的感觉，就像在做一个产品，从产品立项，到产品的打磨，然后每一个细节的揣摩是一个过程。整个就像一个项目在运作，持续不断地做好这本书，是真正把它当成一个产品一样在做的，这也是我在整个过程当中学到的非常重要的东西，这可能是小米做产品的一种习惯，是阿黎做事情的习惯，我们在做别的东西，同样类型的事情即便不懂也会用同样的做事方法和态度做这件事情。"

《参与感：小米口碑营销内部手册》的热销，除了图书内容"接地气、有干货、实战总结"外，也与小米的粉丝效应密不可分。不少读者都是批量购买。一位企业家看过该书后立即买了100本送给公司员工。他表示：一口气读完《参与感》，决定以小米为标杆，让所有的营销人员、管理人员学习。类似的团购企业非常多，大部分都为传统企业。另外，还有不少"米粉"购买此书。

目录

CONTENTS

第一篇　小米现象

目录
CONTENTS

目录

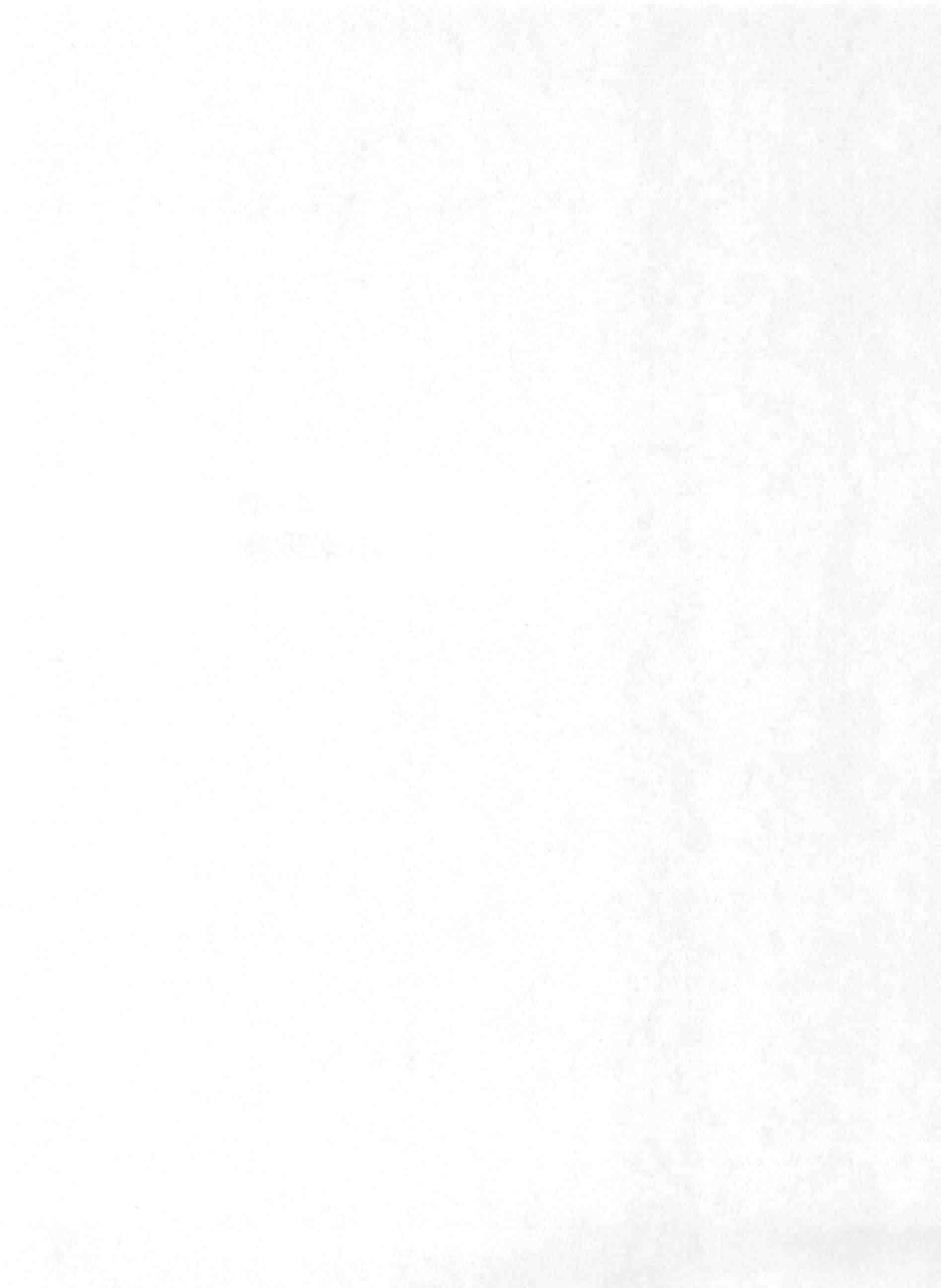
CONTENTS

目录
CONTENTS

第三篇 小米文化

第一篇

小米现象



01 小米前传：创始人雷军的青葱岁月

金山岁月：16年坚守，永远的青春

1991年7月，又是一年毕业季，美丽的武汉大学校园里，到处都弥漫着毕业生离别的伤感，昔日的同窗纷纷踏上新的征程。由于被分配到北京近郊的一个研究所，雷军怀揣梦想，乘上了北上的列车，开启了一段全新的人生之旅。这一年，雷军22岁。

研究所的工作枯燥而无聊，整个研究所的氛围和当时经济领域的产品研发和快速发展明显不合拍。雷军的兴趣并不在研究所，他的爱好一直在计算机方面。好在研究所的待遇很好，雷军记得第一次拿到工资时，居然比做政府官员的父亲还要高很多，这让初到北京的雷军可以不为生活担忧，而把更

多的精力投入到对电脑的研究中去。

那个时候，雷军觉得最有意义的事情就是和中关村的那些精英们打交道。只是初来乍到的雷军并不知道，在几年之后，自己也会成为中关村的风云人物，甚至在20年之后的2012年，还获得了“中关村十大年度人物”，并被人们亲切地称为中关村“老人”。

曾有人把中关村的历史分为三个阶段：第一个阶段以硬件为标志，以四通、联想等企业为代表，由段永基、柳传志等人书写；第二个阶段以软件为标志，以金山、江民等企业为代表，由求伯君、雷军等人书写；第三个阶段以互联网企业为起点，以阿里巴巴、腾讯等企业为代表，由马云、马化腾等人书写。

在软件行业，雷军仰慕的英雄人物正是和雷军一起书写中关村第二阶段历史的求伯君。但是这个名字对当时的雷军而言，几乎是一个神奇而遥远的符号，只能仰望而无法接近。求伯君作为金山软件的创始人，不仅风度翩翩，而且年仅25岁就开发了一款办公软件的巅峰之作——WPS，这是一款集文字编辑、数据统计、电子排版等多种功能为一体的软件。

1989年，雷军第一次接触到WPS就被其华丽的界面、强大的功能所倾倒。虽然当时最好的文字处理软件是微软的Word，但是Word还没有进入中国。在当时的国人眼中，这是一款完美的软件，雷军甚至将它评为“年度国产最佳软件”。

机缘本身似乎就是一种无形的牵引。1991年11月4日，在一个计算机展览会上，雷军见到了仰慕已久的“WPS之父”求伯君。当天，求伯君身着一件黑色大衣，从容儒雅，光彩照人，颇有成功人士雍容典雅的大家风范。雷军被求伯君的风度震撼了，认为那就是成功的象征，他还在心里给自己定下了

一个目标：做软件就要做到求伯君这样。

在展会上，雷军难掩自己的敬仰和喜悦之情，将一张只印了自己的名字和寻呼机号码的名片递给了求伯君，而求伯君递给雷军的名片上，则赫然印着“香港金山副总裁”的头衔。那时，求伯君是中国软件业的领军人物，对于一个匆匆递上名片的年轻人，并没有太多关注。

之后，雷军经朋友介绍，得以与求伯君再一次见面。这一次求伯君开门见山：“听别人说你很有编程的天赋，而且在大学期间也搞过不少项目。你的加密和杀毒的软件我都听说过，我觉得你很有潜力，怎么样，有没有兴趣到金山来工作？”

本以为只是简单的见面，没想到求伯君会提出加入金山的邀请，这有些出乎雷军的意料。雷军当时的想法是与其在研究所浪费生命，不如加入到金山这样成熟的科技公司去历练自己。雷军爽快地答应了，没有问工资待遇，也没有考虑当时人们颇为重视的人事关系，而是毅然辞职，跟随求伯君离开北京，去了珠海。

1992年1月，雷军加入到珠海金山，成为金山的第六名员工。对于刚刚大学毕业不久的雷军，在跨入金山公司大门的那一刻，他也许不会想到，这一入职就是16年，自己需要将全部的青春与激情都献给金山。可能雷军更不会想到的是，在此后注定不平凡的数年内，他将与柳传志、王江民、段永基等人一起，成为中国20世纪90年代第一批成名的IT传奇人物，并推动金山成为那个时期最具传奇色彩的民族软件公司。

从最初的程序员开始，雷军历任北京金山公司开发部经理、金山珠海公司副总经理、北金山京公司总经理、总裁等职，并慢慢成长为金山公司的“三驾马车”之一。虽然求伯君是金山公司的创办人，但真正带领这家公司

在商海历经沉浮的是雷军。

一部金山史，皆因雷军书。

求伯君是整个金山公认的编程员高手中的高手，工程师文化是金山企业文化的核心。雷军从加入金山开始，就希望能成为一名高级软件工程师，在金山做出一个和求伯君的WPS一样的产品，来证明自己的价值，也实现他内心的一个理想：做出一个能在全球每一个人的电脑上使用的软件。

WPS是金山的主要项目，雷军一进入公司就开始全面接触这个软件的所有代码和设计逻辑，慢慢熟悉了这个软件并且对软件进行升级开发。雷军几乎每天都沉溺于编程之中，工作12小时以上是经常的事情。他的生活在外人看来非常不规律，每天中午开始工作，一直会到第二天凌晨三四点，然后睡很少的几个小时，第二天中午又开始工作。

1992年，雷军带领一支几十人的队伍开发盘古组件，这是一款包括中文操作系统金山皓月、文字处理软件WPS、表格制作双城电子表、金山英汉双向词典、名片管理、事务管理等功能的“浩大工程”。雷军在整个开发方案上力求完美，希望盘古组件能够实现人们办公所需要的所有功能。那时，他认为这次做的事情对于中国软件业来说是一次开天辟地的创举，所以将这款软件命名为“盘古”。

1995年4月，耗时3年时间的盘古组件终于开发成功，金山开始进军Office市场。对于金山而言，这是开天辟地的大事；对于雷军和他的团队而言，这是三年磨一剑，经过一千多个日日夜夜辛勤劳动的成果。然而，盘古组件在销售中却受到了冷遇。根据WPS当时的市场占有率，原本估计销售量在5000套左右的盘古组件，6个月之后，却只售出了2000套。

1996年，历时3年研发的盘古组件最终失败。市场的冷漠，对雷军来说就

像是晴天霹雳一般，他不相信自己和团队费尽心血研发的盘古组件市场反响会这么差。但实际上，这是雷军编程巅峰期的作品。在开发盘古组件的那段日子里，雷军基本上没有休过周末，每天工作12~18个小时，对雷军来说那是一段痛苦的过程，却也是一个让人陶醉的过程。因为它意味着雷军倾注全部心血书写的无悔青春，一段想起来能够令自己热泪盈眶的岁月。

雷军和金山团队对这一问题进行了一次深入的调研，他们发现，如果软件本身没有问题的话，那么只能说盘古组件出现的时机错了，如果再早两年上市一切都会不同。理想的幻灭，让雷军收起了一个程序员的完美追求和浪漫理想，穿上西装打好领带做起了金山总经理。在前有微软，后有盗版的情况下，雷军带领金山打起了游击战术，多点开花。

雷军给金山制订的具体打法是：阵地战加游击战，坚持WPS旗帜，坚持以战养战的风格，以稳健的方式推进。后来，WPS97终于横空出世——这是首款运行在Windows平台上的国产文字处理软件。WPS97推出仅两个多月，就销出了13000套。盖茨还公开承认："看来WPS更适合中国人的习惯。"

1997年5月，雷军带领团队开发的词典类工具软件"金山词霸"上市，成为金山继WPS之后的第二个战略产品；2000年，雷军带领金山进军反病毒软件市场，推出的杀毒软件"金山毒霸"迅速在信息安全领域崛起，仅仅用了两年时间，就使金山拿下杀毒市场的半壁江山。虽然取得了很好的成绩，但当时的开发团队压力很大，困难重重。雷军后来回忆道："当年的我们，每天像打仗似的，人都接近疯狂了。"

很多优秀的企业都会以上市为目标，进而不断壮大自己，金山也不例外。但是，因为公司的长远发展，以及资金问题，金山的上市计划不得不一次次搁浅。雷军带领着金山一步步将业务从应用软件向实用软件、互联网安

全软件及网络游戏等领域扩展。这样，从杀毒软件到翻译软件，从播放器软件到手机应用软件，从网络游戏到投资网站，从中国到日本，从越南到东南亚……雷军带领金山左冲右突，艰难地存活下来，并且不断成长。

2007年10月9日，为IPO苦战八年的金山，终于在香港敲响上市的钟声，进入了快速发展的新航道。那一天，雷军疲惫的脸上终于露出了难得的笑容。他虽然笑了，但难掩落寞。虽然他带着金山做软件、做网游、做电子商务，都做到细分领域的前几名，但他不是金山的董事长，没有把金山这家软件企业带入互联网时代企业的“第一军团”。环视四周，阿里巴巴在香港上市，百度在纳斯达克上市，企业市值均远远超过金山。

“我从22岁到38岁，在金山疯了整整16个年头，这中间的压力很难表达，像马拉松一样，原来是一个目标，只要把金山做好，并且完成IPO。其实IPO只是企业发展的一个阶段，但对我来说却像攀登珠穆朗玛峰一样。原来以为只是累了，但是休假四周后还是身心疲惫。原来登顶以后，还是很疲惫，这是真心话。”雷军的一番话，足以道出16年的坚守带给他的那份艰辛。

实际上雷军的累，跟金山的历史、金山的架构、金山的环境有着丝丝入扣的关系，意料之外，但在情理之中。雷军早有离职的打算，但是因为金山迟迟不能上市，他之前当总经理时的承诺无法实现，对那些跟着自己一直奋斗了十余年的伙伴们无法交代。雷军是一个重责任、守信用的人，既然说过要带领金山上市，就一定要实现。

2007年12月的一个深夜，雷军用一种复杂的心情写着一封邮件：“目前，公司进入了一个前所未有的稳定、持续成长的新阶段。经过一段时间的冷静思考，我认为目前自己到了可以从日常工作中脱身的时候。在此，我非常感谢求总，感谢董事会，也特别感谢和我一起并肩作战多年的战友们。今

天，我要告诉大家一项重要的决定：我决定辞去CEO等日常管理职务……”

离开金山后，雷军选择低调地闭关反思。刚开始的时候，他体会到了尴尬。“你从别人看你的眼光就能感觉到了，那种心态真的不一样，我不想去批评别人，但那就是一种真实的生活，尤其是前半年，很别扭，后来想想也没什么。”雷军说。

为了金山“上市”的目标苦苦奋斗，却又在上市后离开，这使得雷军与媒体的距离变得忽远忽近，他似乎要用保持一定的神秘感来掩盖自己的真实想法。此后三年，雷军似乎淡出了人们的视野，成为江湖传说中的“隐者”。也或许，雷军这样做的目的是让自己的历史“归零”，以便等待更好的时机，为了心中还未实现的梦想重新出发……

卓越网：嫁给亚马逊的“女儿”

早在1994年中国正式接入互联网时，雷军就是中国第一批触网的人。据说，雷军玩中国BBS（网络论坛）的时候，马化腾还是他手下的小站长。他甚至曾经创造了这样的纪录：一天写了100多个帖子，而且没有水帖。

1996年，在金山最困难的时候，求伯君在雷军几次三番的强烈建议下，投资15万元开通了早期的BBS站——金山西点BBS。那个时候，在网上看帖回帖曾经寄托了雷军对互联网的无限希望。

1998年9月，金山顺利拿到联想融资。一个月后，雷军抬头四顾，发现当时的“.com”们拿到了美国的风险投资后，一股股互联网烧钱热潮开始在中国点燃，而且速度越来越快。这时的雷军已经意识到，做互联网不见得行，

不做互联网，则肯定不行，这是一个重新洗牌的机会。

担任金山总经理后，大权在握的雷军力排众议，决心把金山带入互联网时代。于是，雷军在金山“内部创业”，打造了B2C网站——卓越网。1999年，李国庆和俞渝则创办了当当网，主要经营网上图书音像制品的销售。同样也是在1999年，联邦软件的副总裁王俊涛做了8848网站，专门做B2C业务。

B2C是英文Business-to-Customer（商家对顾客）的缩写，简称“商对客”。“商对客”是电子商务的一种模式，也就是通常说的商业零售，直接面向消费者销售产品和服务。B2C最成功的网站是美国的亚马逊网，当时不管是当当网，还是8848网，都或多或少地参照了亚马逊网的商业模式。

从对当当网和8848网的关注中，雷军突然发现了一条网络发展新路，一下子感到豁然开朗。通过对世界上最大的电子商务网站亚马逊的研究，雷军发现电子商务不仅可以做，而且可以做得很大，这个项目有一天甚至会超过金山现在所有业务的规模。

决定之后，雷军就准备马上行动。2000年5月11日，北京香格里拉大宴会厅，雷军发布新卓越计划，著名的“尼罗河计划”由此展开。新上线的卓越网正式改变经营模式，主营图书、音像、软件、游戏、玩具等文化娱乐消费产品等电子商务。一个月之内，电子商务、版权发行、IT资讯同时推出。

卓越的开局很好，发展势头很盛，而且网站的名气也越来越大。这时的雷军雄心勃勃，卓越网喊出了“要做中国的亚马逊”的口号。但是，当越来越多的人开始在卓越网购买产品的时候，许多问题逐渐暴露出来。产品库存不足、物流配送不及时是当时消费者投诉最多的问题。产品库存不足的原因

在于卓越上游缺少强有力的供货商，而物流的问题在于中国当时还没有成熟的物流公司，更没有行业规范。

雷军是一个完美主义者，他认为B2C网站最关键的是用户体验，这些问题不解决将影响卓越网的长远发展。雷军开始思考，客户究竟需要什么样的产品和什么样的服务。经过一段时间的调研之后，雷军决定建立自己的仓储及物流体系。

2001年6月，卓越专卖店成立，并且迅速在全国铺开。2002年3月，北京世纪卓越快递服务有限公司成立，后来又相继在全国成立了3个配送中心。从此，困扰卓越已久的快递服务问题得到了解决，配送业务水平上了一个新台阶。2002年12月，卓越正式开通电话订购业务，因为雷军发现很多消费者在网上选购产品，仍然喜欢通过电话来完成咨询和购买。

以现在的眼光来看，雷军走的每一步都没有问题，而且具有超前服务的意识。如果按照这样的方式运营下去，那么卓越会成为中国的“亚马逊”，真正的B2C霸主。但是，雷军扩张的脚步显然走得有些快了。不管是图书、音像还是软件，这些文化产品的利润都非常有限，而且卓越网一直坚持低折扣销售的原则，所以卓越网的盈利能力，根本不足以支撑那些专卖店、快递公司、客服中心庞大的用人成本。

当越来越多的投入和增长缓慢的利润形成矛盾之时，雷军不得不放弃原先制订的只做文化产品的路线，重新提出“要做中国的沃尔玛”的口号，开始把销售的范围放得更广。然而，转型是需要有过程的，当时中国的电子商务市场并不成熟，还处于培育期，并没有那么多人在网上买东西。

当时卓越网的主要竞争对手，在图书音像领域一个是当当网，一个是贝塔斯曼书友会，在整体B2C领域是8848网，当时阿里巴巴的马云还没有开始

做淘宝网。同时作为B2C行业配套的物流体系很不成熟，当时也没有第三方支付平台。

但即使是这样，雷军仍然坚持把卓越网做大，为此他不断追加投资，实际上当时的很多费用并不是投向网站本身，而是投向那些日益庞大的服务体系。卓越网一直在烧钱，而且盈利的速度永远赶不上新项目上马的速度，董事会里慢慢地开始出现不同的声音。

雷军知道，如果想要继续把卓越网做下去，就必须去融资了。经过不断地寻找，他终于找到了合适的投资人——美国老虎基金，该基金和IDG资本（专注于中国市场的专业投资基金）曾经投资过当当网，对卓越的模式很欣赏。

雷军问老虎基金准备把多少钱投到卓越网，老虎基金的资金代表则说："你要多少钱我们都可以投。"但是联想和金山不愿意公司股份被过多稀释，所以只要了5200万元。2003年9月，美国老虎基金注资卓越网，雷军将资金主要用于进一步加强卓越网的品牌推广，加强市场营销和区域拓展，以及升级电子商务的IT基本设施建设等方面。

2003年，卓越网注册用户达到365万，销售额首次过亿，销售额超过当当成为行业第一，并且成为当时中国最大的音像制品零售商和全国第五大图书经销商。2003年12月，卓越网还入选《互联网周刊》"中国十大互联网旗帜企业"及"最具投资价值网站100强"。

这段时期的卓越网完全可以用风景这边独好来形容，而雷军却已在构想卓越网未来改变中国商业零售模式，成为真正意义上的"亚马逊"或者"沃尔玛"这个问题了。对雷军来说，卓越网才刚刚开始。

雷军对于卓越网充满了激情，但是作为投资方的金山控股和联想投资一

直保持了充分的理性。从1998年到2004年，前两年卓越网没有找到合适的商业模式，第三年找到了商业模式，但是一直没有改变卓越网亏损的命运。虽然2003年因为“非典”的原因，卓越网的销售成绩非常好，并且连续两个月实现了盈利。但是，这样的盈利比起几年来连续投入的4000多万元来说，简直是微不足道。

2004年2月，亚马逊网的投资经理来到中国，分别拜会了当当网和卓越网。当当网明确地拒绝了亚马逊网的收购，但是卓越网却暧昧地表达出愿意融资的意愿。2004年3月亚马逊网的投资人再次来到中国。

从4月开始，双方进入融资的具体谈判，提出了三种方案：第一种是亚马逊注资卓越持小股，像谷歌注资百度；第二种是亚马逊持大股，像IAC控股艺龙；第三种是全资收购，像雅虎买3721网、eBay买易趣。

第一种方案，亚马逊通不过。他们看准了中国市场，一定要强力介入，不留余地。第二种方案，卓越通不过。双方资本实力太悬殊了，如果亚马逊要增资，再投入1亿美金，金山和联想跟还是不跟？跟不起，那就只能被撵出局。即使亚马逊不采取更多的动作，金山、联想又如何套现退出呢？如果从投资收益的角度考虑，既然迟早要被撵出或者套牢，还不如现在就放弃，采纳第三种模式，全资并购。

这几种方案，卓越的董事会内部都做过激烈的讨论，雷军个人倾向于第一种，亚马逊注资，既能引进国外的先进管理经验，又能得到发展所迫切需要的资金。但是亚马逊不同意，除非另寻买家。第二种也可以考虑接受，但是会丧失经营的主动权，可是至少卓越网还在，还有机会做大做强。但联想和金山是大股东，他们的出发点更加体现冷冰冰的资本意志，如何套现、会不会被套牢是资本决策的第一准则。所以，董事会的决议是卖掉卓越，一次

性套现。

雷军曾经试图说服其他董事，因为中国的B2C市场还有非常大的空间，未来的卓越网还有很多的机会。而且比卓越网起步早的当当网也没有卖掉，当当网还在坚持，卓越网怎么能先放弃呢?

为此，雷军甚至和多年的老搭档求伯君产生了矛盾。求伯君是金山的董事长，如果说联想投资作为风投公司希望套现获利的话，那么作为金山掌门人的求伯君，则更应该关注金山的未来生存之道。而卓越网无疑是一条全新的道路，它能让金山这个逐渐失去活力的企业，从此拥有互联网的基因。

雷军一次次向董事会表达自己的意愿，苦口婆心去说服股东，但是雷军终究没有打动董事会，因为他说的一切都是未来的预期，而金山和联想关注的是现实的资本收益。最终董事会还是以资本的意志作出了决定。经过几轮谈判，卓越网的最终估值被定为7500万美元，相对于500多万美元的投入，联想和金山的回报率还是非常高的。

雷军手里有卓越网10%的股份，他除了是这个网络公司的董事长之外，还是卓越网的创始人，对卓越网有特殊的感情。就像一个母亲看着自己一手带大的孩子，怎么能够忍心把他卖掉呢?但是作为公司的董事长，他必须考虑股东的利益，经过几个月的反复谈判，他也在逐步反思卓越网这几年来出现的经营问题。

理性告诉他卖掉也许是最好的选择，因为在中国做B2C太难了，要投入非常大的资金，不论是物流、客户还是产品信息管理架构都要自己建设。而这些投入显然是现在的卓越网所投资不起的，即使今天不卖，将来可能也要面临同样的选择。

“对美国人来说，亲手创办一个公司并卖给跨国巨头，可能是非常大的成功，但对中国人来说，就像卖掉自己的子女一样。那一个月时间，我几乎每天都在想卖还是不卖，心里很不舒服。”这是后来雷军接受媒体采访时回顾那段时间的真实心情写照。

经过一个多月的痛苦犹豫，雷军进行了艰难的选择，2004年5月决定同意被收购，2004年8月19日与亚马逊正式签约——立誓要成为“中国的亚马逊”的卓越网变成了“亚马逊中国”。离开亚马逊后，雷军曾经半年内没上卓越网，不在网上购物，他说：“忘掉它就像戒烟一样”。这句话道尽了雷军心中的疼痛与无奈。

然而，卖掉卓越网却让雷军成了一个富翁，将近750万美元（6000多万人民币）在当时也算是一笔不小的财富。这样，在与资本的博弈中吃到苦头的雷军，在离开金山之后，开始考虑为创业者们做风险投资了。

可以说，卖掉卓越网这个决定，也是雷军企业生涯里的一次飞跃——这个颇为无奈的举动，却给雷军带来了做天使投资的第一桶金，促使他三年后从一名打工董事长，变成一位天使投资人。

天使投资人：瞄准移动互联网风向

雷军离开金山时，与金山有竞业禁止协议，金山所有的业务他都不能涉及。这个时候雷军觉得迷茫了：他懂的、熟悉的不能干，别的又不懂，不知道自己能干什么。“每天早上起来不知道干什么，半夜如果醒了觉得很茫然”，有时候他会和朋友倾诉，“提前感受到了退休老干部的凄凉”。

经过很长时间的思索，雷军将他一直以来“不炒股，不投资，认认真真地做好软件”的原则暂时放到一边，渐渐走上了天使投资的道路。这看似一个偶然的决定，却也是他一路走来的必然选择。其中的一个原因是，卖掉卓越网使雷军有了大笔的闲置资金，这给了他一个可以去做那些未竟的事业的机会。

也许还有另外一个不容忽视的原因，在金山最为困难的时候，联想创始人柳传志投资金山，曾在雷军的内心引起很大的震动。这件事情也一直让他心怀感激，他深刻地感受到，有时候创业者只需要那么一点点钱，如果此时有人为他投资，就能够帮他将一个梦想变成现实。在某种程度上雷军有效仿柳传志的味道，所以，做天使投资，孵化其他人的创业梦想，也是雷军回报社会的一种方式。

起源于20世纪初的美国天使投资，到了20世纪末才在中国境内出现。由于国内没有相关的法律和制度保障，天使投资风险特别高。雷军刚开始做天使投资的时候，天使投资在国内还是一个新的名词，没有那么多的知名人士戴着天使的光环到处演讲传播他们的理念，这个领域内还没有形成有中国特色的天使投资群体。

法律规范的缺失使得天使投资人在中国面临着巨大的风险。在美国，相关的法律制度已经非常完善，投资人和创业者都受到法律的保护，合作非常轻松，但中国却只有《投创企业管理办法》一个基本的铺垫。这条路走起来异常困难，天使投资的成功率在国内不足10%。

雷军就是在这样的情况下走上天使投资的道路。和众多早期的天使投资人一样，他对天使投资的高风险也十分忌讳。尽管雷军做天使投资的初衷是回报社会，支持科技创新，但是在天使投资还没有走上正轨的环境下，天使

投资人所面临的高风险使天使投资具有了更明显的赌博色彩和一种碰运气的感觉。

但是，此时的雷军已经总结出“创业要站在风口上”的商业智慧。当意识到移动互联网将要席卷而来，他开始关注移动互联网企业。用他自己的话说就是，“拎着一麻袋现金看谁在做移动互联网，第一名不干找第二名，第二名不干找第三名”，试图凭借自己的金钱和经验，创造出几家伟大的企业。

于是，在雷军的投资名单上，很快就有了一些闪亮的名字：互联网快时尚服装品牌凡客诚品、网上鞋城乐淘、奢侈品购物网站尚品网、移动浏览器UCweb、电子支付运营商拉卡拉、多玩网、语音聊天软件YY（多玩旗下产品）以及休闲游戏7K7K、网络安全厂商金山网络、移动社区乐讯等20多家公司。

雷军有着别人很少具备的前瞻性，他的目光十分敏锐。离开金山后，他就已经感觉移动互联网会是下一个风向。看准了这个风向，雷军向一个只有十几个人的小公司注入了一股资金，使这家当时连房租都交不起的小公司起死回生。这就是雷军投资的第一个项目UCweb，它来源于You Can Web的缩写，意思是“你能够随时随地访问互联网”。

在投资UCweb时，这家小公司甚至连车票都买不起，眼看着就要倒闭了。但雷军却说：“这家公司今后的估值一定会远远超过你们的想象！”就连他的朋友李学凌都惊讶不已。2012年的时候，UCweb的估值已经是3亿美元，成了腾讯进入移动互联网领域的头号敌人。

雷军后来投资电商，是受到过Google的启发的，Google之前也尝试过类似的方式，Nexus One（谷歌公司2010年推出的一部3G智能手机）就是通过

互联网销售，但最终失败了。而这个时候，之前做卓越网的经验帮了雷军的忙。他渐渐地发现，之前的电子商务是在做概念、做未来，而现在是要做生意。

雷军对这个领域非常看好，于是陆陆续续地投资了拉卡拉、乐淘和凡客诚品。慢慢地，雷军看到了自己几年前的设想正在一点点地变成现实：无论是用户，还是支付、配送各个领域和各个环节，电子商务到今天已经非常成熟。

在投资社交方面，最具有代表性的要数李学凌的多玩。在创立之初，雷军投入了100万美元，并给了李学凌不少的引导。2008年左右，多玩网已经实现盈利，并且陆陆续续地获得了三四轮融资，蓬勃发展。多玩是一块令雷军兴奋的资产。

有人笑称：腾讯是中国最大的网络游戏厂家，你去腾讯玩游戏，玩家用的全是多玩旗下的歪歪语音。目前，歪歪同时在线人数达到数千万人，腾讯QQ2013年宣布同时在线人数超过1亿人，在PC（个人计算机）即时通讯领域，歪歪是唯一与腾讯叫板的产品。

新东方原“三驾马车”之一、真格基金的董事长徐小平这样评价雷军：“我最欣赏的天使投资人是雷军，他喜欢以创业的方式来做投资，有时脑袋中有个点子，就开始和朋友一起探讨，然后找投资，一步步把公司创立起来。”在雷军投资的公司中，有10多家是从零开始，甚至有的企业名字都是他起的。

其实，雷军投资的项目并不都向外界公布，很多初创期的项目很少为人所知，而当它们获得第二三轮融资时，人们才发现，原来雷军又多了个董事长头衔。而对于“董事长专业户”的称谓，雷军自己不愿意承认，他说“是

捧杀，是竞争对手的造谣”。

但毫无疑问的是，雷军已经在当今中国互联网的商业版图上，不再是“只闻楼板响，不见人下楼”了。他现在的一举一动不仅是商业伙伴和竞争对手关注的焦点，也是公众关注的焦点。从万籁俱寂到舞台中央的喧嚣，这也许是雷军的宿命。

作为天使投资人，雷军一直认为只要跟移动互联网相关的，都有可能成功。因此，雷军整体的投资布局主要有“三个方向”和“五条线”。三个方向是移动互联网、电子商务和社交平台，五条线分别是：

第一条是宣传线：投资专注移动互联网报道的雷锋网，以及线下的社交会议组织长城会，即全球移动互联网大会GMIC的主办方。

第二条是电子商务线：凡客诚品、乐淘、尚品网。

第三条是移动入口线：移动互联网入口UCweb、线下支付入口拉卡拉、语音入口YY、瓦力语聊、iSpeak、多看阅读。

第四条是社区线：旅人网、好大夫在线、多玩网、乐讯网。

第五条是软件线：金山、可牛、喜讯无线。

雷军的投资原则无不表现出他对移动互联网“卡位”的诉求，其布局的完整性和系统性上与同行相比，都更技高一筹。到小米科技创办时，雷军已经是17家初创型企业的天使投资人。这些企业沿着移动互联网、电子商务和社交三条线整齐分布。

而且在雷军投资的公司中，很多估值都远远超过金山。2010年年初，有媒体估值这些公司总资产为16亿美元，2012年4月，这些资产至少翻了10倍，达到150亿~200亿美元。雷军投资的公司长势喜人，在向来喜欢论资排辈的中国互联网领域，他又有了一席之地，《硅谷之火》重燃的时机似乎已经

到来。

但事实上，雷军并不是一个职业化的天使投资人，他无法放弃一颗企业家的心，他的投资和创业都是为了追逐自己的梦想：像自己的偶像乔布斯那样，打造出世界一流的公司。因此，天使投资并不是雷军理想的事业，他更喜欢投资自己，做自己想做的事。

因此，作为天使投资人很成功，尽管“雷军系”的许多公司都做得风生水起，很快成为行业翘楚。但对雷军而言，这样的成就还远远不够，有很多公司并不是他亲自创办和管理的，它们只是雷军商业眼光的尝试，承载不了他内心的志向和抱负。带着内心从未熄灭的梦想之火，尽管雷军创造了天使投资的神话，但是他仍然觉得意犹未尽。

可能正是基于这样的想法，小米手机的设想在雷军的心里悄然酝酿，并随着移动互联网浪潮的到来应运而生。这一次，雷军要做的是走在移动浪潮的最前端，牢牢抓住浪潮之巅的那朵最闪耀的浪花……

02

运筹帷幄：小米创世三板斧

一切从一个“预言”开始

刚开始接触神奇的电脑世界时，雷军几乎将全部的精力都用在和电脑相关的研究上，他要做电脑的掌控者。随着对电脑的了解越来越深入，电脑慢慢褪去了神秘的面纱。

雷军渐渐发现，电脑也有不尽如人意的地方，比如不能随身携带，使用起来很不方便，你如果在路上突然想起一个问题，要在电脑上解决，就不得不返回去。事实上，整个电脑行业的研究员都在试图解决这个问题，变得越来越方便使用和携带一直是电脑发展的趋势。

后来出现了可以带在身上的笔记本电脑，这让雷军兴奋不已，于是他很

自然地成为笔记本电脑在中国比较早的那一批体验者。他将随身携带的公文包改成了专业的电脑包，每天把电脑带在身上，比之前被电脑拴在一个固定的地方感觉好多了。

在当时，笔记本电脑还是十分时髦的，但是时间久了，背着几斤重的笔记本也不是一件愉快的事情。到了后来，雷军甚至会因为要随身携带一个巨大而难看的充电器而沮丧不已。为什么就不能使电脑更便携、更美观一些呢？雷军心里总这样想。

就在这个时候，手机行业发生了一场变革：通过手机就可以联网了！很多人立即喜欢上这种新奇的玩法。在大街上、公交车上，雷军时不时地看见有人拿着手机上网。这时，雷军敏锐地发现，手机上网是传统电脑上网的延伸和补充，也是移动互联网的一种体现形式。尽管当时用手机上网很不方便，但是这是智能手机兴起的一个征兆。

这引起了雷军的兴趣，他开始研究手机。1987年，国内出现的第一款手机是广州推出的摩托罗拉3200，这款手机以绝对的优势垄断了中国手机市场，当时引起了很大的轰动。那时候，拥有一部移动电话就是身份的象征，因此有人将它称作“大哥大”。大哥大的个头很大，像板砖那样，被戏称为打架的工具。

到20世纪90年代，手机依然是比较稀缺的奢侈品，但是已经有了慢慢普及的趋势。雷军的第一个手机是在金山的时候买的，刚刚接触到这么方便的通讯工具，雷军一下子就被迷住了，有时间就研究手机。

实际上，雷军是一个不折不扣的手机控，他爱玩手机在圈子中也是出了名的。每当市场上一出新的机型，他总会以最快的速度买回来，看看发展到什么程度了，以至于在金山的16年里，他一共换了53部手机，平均一年三四

部。有时候，他甚至感觉自己对手机的痴迷不亚于电脑。

而且雷军的心中还有一个模糊的期待，不知道手机能不能实现自己对电脑的所有需求。渐渐的，手机的功能强化了，能够完成基本的信息获取要求。雷军似乎看到了一个未来的美好蓝图：就在未来的某一天，自己不用再背着几斤重的笔记本电脑去上班，而是随身携带着一部智能手机，解决自己对于电脑的所有需求。

雷军甚至兴奋地对身边的朋友说：或许有一天，手机会完全替代电脑，并且成为下一个计算中心。有了这个想法的雷军开始尽量不用电脑，身体力行地验证手机替代电脑的可行性。而且由于频繁地更换手机，他也成为手机智能化过程中最忠实的见证者。

离开金山以后，雷军有了更多的时间，也将更多的精力花在研究手机上。2007年年底，苹果公司推出了一款颠覆性的手机产品iPhone，这款手机很快席卷了整个手机市场，全世界都在为这款手机疯狂。而且整个手机产业也几乎被完全颠覆，诺基亚、摩托罗拉等巨头突然从领先者沦为追赶者——乔布斯完成了对手机的又一次革命。

作为乔布斯的忠实粉丝，雷军第一时间买了iPhone，极简的外形设计给雷军留下了深刻的印象，他急切地想要知道这款手机究竟有什么不同寻常的地方。一回到家，雷军就坐在沙发上研究，甚至连午饭都只吃了一点点。他点着手中极简的宽屏，眼中闪现出点点星光。

“太完美了！”雷军自语着。iPhone将软件、硬件和移动互联网结合在一起的模式让雷军感觉到新奇和震撼，相比自己上班经常背着的笔记本电脑，这种一手掌控所有信息的感觉，带给雷军的是一种绝对的刺激和完美的体验！

之后，雷军又买了20多台iPhone送给自己的亲友，他觉得这是一件最好的礼物。不过，随着使用时间的延长，雷军也渐渐发现iPhone一些不尽如人意的地方，比如待机时间太短、不能转发短信、信号不稳定等，最重要的是不符合中国人的使用习惯。

“谁会做出一台更加完美的手机呢？”雷军一边问着自己，一边心中萌生了一个念头，为何自己不做一款手机呢？这个想法起初只是一个小小的火苗，但很快就熊熊燃烧了。到了2009年，雷军几乎对市面上的每一款手机都了如指掌，随便拿出一款来，他都能说出它的优势和不足，其熟悉程度令人咋舌。并且，只要身边有人，雷军就忍不住要谈论手机。

有一次，雷军和一个朋友一起吃饭，结果吃到一半，雷军就将手中的筷子放到一边，掏出一部魅族M8手机，讲起了它的好处：“我觉得魅族这个手机做得非常不错。你看，它的未接来电能够显示响铃时间的长短，这样的话就能辨别那种只响一声的骚扰电话。”结果到最后剩了一桌子菜，两个人因为将注意力转移到手机上而饿着肚子。这种情况在雷军身上屡次发生。

然而，尽管新时代来临了，但那时智能手机的价格也是惊人的。全球每年发布12亿部手机，绝大多数智能手机的价格甚至比笔记本电脑都要贵。一台iPhone卖四五千元，足够买到一台不错的笔记本电脑了。

而且即便是有了携带更加方便的智能手机，人们却依然需要买一台电脑。因为智能手机还不能完全满足人们的需求，有些事情还需要依靠电脑。或者说从另一个方面而言，智能手机也有不完善的一面，比如习惯了键盘输入的人们很难适应智能手机的输入模式。

接着，乔布斯再接再厉，又推出了iPad。刚刚开始的时候，雷军觉得这就是大一号的iPhone，但是用了一段时间后，雷军渐渐地发现了它的不同。这

让他更加坚信自己的判断。他觉得iPhone出售100万台用了76天，到了iPad不到一个月时间，这是正常的。

在他看来iPad是伟大的产品，它能满足人们对电脑99%的需求，开启了一个新的时代。但同时雷军也在想，无论是iPhone还是iPad，每种工具最终都是通过电脑联网的。而此时的手机CPU已经超过1G，而且还有不断变大的趋势，这样下来，终究有一天，手机的计算能力会接近甚至超过电脑的计算能力。

不仅如此，手机存储能力和移动设备的存储能力都在大幅度地提升，跟着3G、4G、WiFi（一种可以将个人电脑、手机等终端以无线方式连接的技术），通信能力也在提升，并且可以随身携带，十分方便。对于绝大多数人来说，一部手机就可以解决他们的所有问题。

有些人可能认为，尽管目前手机屏幕不断变大，有不少大屏智能手机的屏幕甚至达到5~6英寸，但是无论选择哪一种手机键盘目前都没有电脑的键盘好用。雷军的看法是，这实际上只是一个习惯问题，他觉得最后绝大部分人都会适应手机的大小和键盘。

基于这样的设想，雷军似乎能够看到未来的情景：每个酒店房间、大堂都有许多支撑WiFi的显示器，手机遥控就能连上，所有事情都可以在任何屏幕上展示，而这些都是环绕手机的周边的外设而已。手机将在绝大部分人、绝大部分事情上取代电脑，形成下一个连接中心，而电脑将会跟打字机一样，被大众所遗弃。

实际上，一直关注着乔布斯的雷军在拿到iPhone的那一瞬间，在被这款大屏幕智能手机震撼的同时，就已经意识到一个新的时代将要到来：手机将会替代电脑，成为大众最常用的终端。他曾经开玩笑说："我是中国最

早说出手机将真正代替电脑的人，但大家都听不到，直到软银孙正义说了才算数。”

从离开金山之后的思考与沉淀到天使投资的历练与尝试，雷军似乎在等待一个最好的时机，寻找一个最强劲的风口，也让心中梦想的风筝尽力去飞一次。至于它到底能飞多高，或许并不是雷军最关切的，也或许他已经在下着一盘巨大的棋，结果在他心里已成定局！

40岁再出发，雷军的“跳悬崖”之举

作为中国IT行业最早的一批程序员之一，雷军18岁考入武汉大学计算机专业，22岁加入金山软件，29岁就升任为金山软件的总经理，并创办了国内最早的电子商务网站卓越网，2007年开始做天使投资，并因成功投资凡客、优视科技、多玩、乐淘等一系列公司，在投资界创造了一个又一个神话……

由于这些闪耀的光环，在外界看来，雷军已经是功成名就了。然而，相比于同批互联网行业的弄潮儿马云、马化腾、张朝阳的成就而言，雷军多少显得有些时运不济。尽管雷军一直在勤奋追寻着更高的事业，却依然没有在40岁之前抵达内心的理想之地。

中国一直有“三十而立，四十而不惑”的说法。一般来说，人在30岁时应该业有所成，到40岁，就不会对人生或者事业产生困惑。2010年，雷军已经40岁，踏入不惑之年，他似乎真的拥有了澄澈的内心，并清楚地知道已逝的生命对于自己的意义，以及自己想做还未做的事。

于是，2010年4月6日，一家专注于高端智能手机自主研发的移动互联网

科技公司——小米科技悄然成立。为了不受外界干扰从而一心创业，很长一段时间外界都不知道，小米就是雷军从零开始创办的一家新公司。

雷军年少时非常崇拜乔布斯，这源于他读大学时在图书馆读到的一本书——《硅谷之火》，这本书就像一团永久燃烧的火焰，不仅让他第一次知道了苹果创始人史蒂夫·乔布斯的传奇，也在他充满渴望的心里种下了一粒有着顽强生命力的火种：希望有一天能像乔布斯一样，做一件伟大的事情，成立一家像苹果公司那样的世界级公司。

雷军深知创业的艰辛滋味，尤其是在互联网行业，40岁已是高龄了。因此，有人问他："40岁开始创业，你有信心吗？"雷军回答："创业就像跳悬崖，只有5%的人会活下来。但是你又想去搏一把，觉得不搏这一次，人生愿望没实现，太不过瘾了，所以我就决定往下跳。"这时的雷军已完全打破自己的心理障碍，决定赌上自己40多年的人生，最后一次痛快一战。

"小米是我人生中的最后一件事，干完拉倒！"雷军总是轻描淡写地说，"这是我最后一次创业了，成和败都不重要，人生在于过程。"然而，从这样的言语中其实不难看出，创办小米对于雷军而言是一件非做不可的事，而且这已经是他最后的机会。因为他始终没有忘记隐藏于内心的年少时的梦想。

从1991年大学毕业一直到2007年，雷军与金山软件有16年的不解之缘。在金山期间，可以说雷军倾注了自己全部的青春和梦想，他勤奋努力、兢兢业业，甚至为自己获得了"IT劳模"的称号。但是，雷军心里很清楚，在互联网行业有着悠久历史的金山，由于一再错失最好的机会，很难成为全球IT业的一流公司。

于是，2007年金山成功上市之后，雷军终于如释重负地辞去金山CEO

的职位。他辞职的理由是太累了，想给自己一点时间好好休息一下。离开金山的那一天，雷军在风雪交加的晚上等了40多分钟才打到出租车，那一刻，他的内心充满悲凉，却又似乎夹杂着无名的喜悦。事实上，在告别金山的同时，雷军曾经信奉的东西已几近瓦解，甚至可以说，他的信仰陷于“全面崩溃”。

正所谓不破不立，在之后的3年，雷军尽量让自己处于归零状态。他突然意识到，当人一旦跳到局外审视，很多事情反而容易想明白。尤其是在做了几年的风险投资人之后，雷军突然发现自己看开了，曾经很多想不通的问题也想得通了。

2010年7月，雷军在微博上对自己40岁前的商业人生列出几点反思：“用手术刀解剖自己，虽然残酷，但真实。三年长考，五点体会：人欲即天理，更现实的人生观；顺势而为，不要做逆天的事情；颠覆创新，用真正的互联网精神重新思考；广结善缘，中国是人情社会；专注，少就是多。”这5点体会，不仅彰显了雷军的成熟，也显示了他独到的商业智慧。这些体会后来成为雷军经营小米的指导思想，被人们称为“创业雷五条”。

既然是抱着坚定的信念来创业，雷军希望做的是一个完完全全创新的东西。所以，小米在手机和MIUI手机系统上不断进行颠覆性创新，多有惊世骇俗之举。2011年8月16日，小米召开发布会，雷军带着他精心打造的高端智能手机加入移动互联网战局，很快掀起了小米狂潮。随后，小米1、小米1S、小米2A、小米2S等多款手机一经发售就被抢购一空，创下了惊人的销售纪录，可以说，雷军让小米上演了一部部令人惊讶的手机行业的“大片”。

其实，就算不创办小米，以雷军的财富和成就，他完全可以享受人生了，而不是冒着巨大的风险继续创业。但是，坚信“人因梦想而伟大”的雷

军显然不会放弃，他这样对外界说："大家认为对互联网行业来说，40岁已经老了，应该要退休了，还折腾什么。但是我特意查了一下，敬爱的柳传志是40岁创业的，任正非是43岁，我觉得我40岁重新开始也没有什么大不了的。我坚信人因梦想而伟大，只要我有这么一个梦想，我就此生无憾。"

可能正因为说过很多此类的话，雷军向外界展露的是一种很强烈的"追梦"味道。"我40岁，还可以为我18岁的梦想再赌一回。""18岁的理想一直没有实现，我觉得心里不踏实。"40岁的雷军勇敢走出生命的低谷，抱着不是必赢就是必输的信念创办小米，他体会到的必然是一种"跳下悬崖"的创业感觉，这是一次悲壮英勇又令人动容的跳跃。

然而，小米并没有让雷军失望。从2011年8月小米公司发布第一款小米手机开始，到2012年6月雷军的小米公司估值已达到40亿美元，再到2013年8月雷军在微博上确认小米估值已经达到100亿美元。小米所创造的奇迹，出乎众人的意料。可以说，小米的崛起速度之快在全世界互联网企业中都没有先例，很多企业都在研究小米、学习小米甚至希望复制小米。

如今，悬崖下已是遍地鲜花。小米手机被认为是中国互联网产业最具创新性的产品，因为它对智能手机的商业模式、软硬件、营销方式、渠道创新和社区建设进行了一次彻底的颠覆和创新，是一个纯互联网思维的产物。小米科技已经成为在阿里巴巴、腾讯、百度之后，中国的第四大互联网公司。

只是，作为一个因梦想而战的"朝圣者"，也许只有雷军自己才真正清楚这一路走来的艰辛与不易，以及一路走下去还需要的智慧和勇气。正在路上的小米，或许还需要依靠不断追求梦想的信念作为驱动力，才能继续以令人惊叹的速度向一家伟大的公司迈进。

第一板斧：刚好站在风口上的时代机遇

雷军受到两本书的影响最大，除了那本在武汉大学图书馆看到的点燃了他IT梦想的星星之火《硅谷之火》外，另一本是他在退隐江湖后看到的《异类》。

在《异类》这本书中，有这样一个故事：加拿大一个青少年冰球队中的明星少年大部分出生于4月份之前，也就是说4月份之后出生的人，在加拿大玩冰球基本不可能成为明星。究其原因，实际上和冰球联盟的报名时间有着很大的关系。加拿大冰球队的少年入选标准是在当年1月1日满9岁的青少年能入选少年队，如果出生稍晚，就得再等上一年。这样一来，接近10岁的孩子在体能上肯定比9岁的强。因此，这些明星球员多出生于1月、2月和3月。

在美国的IT界，也存在这样的现象：微软董事长比尔·盖茨1955年出生，苹果创始人史蒂夫·乔布斯1955年出生，谷歌CEO埃里克·施密特1955年出生。这是因为1955年前后正是计算机革命的时期，如果你出生太早，就无法拥有个人电脑；如果出生太晚，计算机革命的好机会又被别人占去了。

就像那些加拿大冰球队的明星球员一样，出生的时间成为偶然中的必然，纵然体力再好也没有用。所以，想在美国的互联网行业大有作为，如果是1954年出生，太老；而如果是1956年出生，又小了一点。雷军认为，这可能就是人们所说的“时势造英雄”，85%是靠运气的。

而雷军一度是不服输的。其实中国的软件业生态非常糟糕，行业里甚至曾有“微软到处，寸草不生”的说法。金山本来起步晚，而且刚起步又差点

被微软这样的行业霸主扼杀在摇篮里，好不容易在夹缝中生长起来，还没有占领多少市场，盗版又铺天盖地地发展了起来。

在很长时间里，金山就算陷入“前有微软、后有盗版”的困境，也坚持死扛民族软件旗帜。那时的雷军相信：不怕苦，不怕累，人定胜天。但互联网的车轮摧枯拉朽的态势轰然而来，这是任何人凭努力都无法改变的。尤其到金山后期，一些人和事强烈地刺激着他，让他不由得去思考为什么，这时的他才逐渐意识到成事，尤其是成大事，也有一定的玄机，那就是“顺势而为”。

其实，雷军已经看到太多互联网公司在短暂时间内成功，1998年前后进入互联网的那一批创业者，不管是张朝阳、丁磊还是马化腾，都在很短的时间内取得了成功。他们从创业开始到公司上市，最长的也才用了3年时间。这比起金山从1989年诞生到2007年上市用了近20年的时间简直是天差地别。对此，雷军也曾感叹“在盐碱地里种草，不如在台风口放风筝”。

雷军曾经研究那些互联网公司从创立到成功之路，发现他们也许奋斗经历各有不同，但是有一点无疑是一样的，就是他们选对了阵地。其实在同期，世界上增长最快的高科技公司就是互联网企业，不管是之前的雅虎还是后来的谷歌，总之互联网才是最适合创业的地方。

虽然雷军是少年成名，一入互联网江湖就势不可当、名声大振，他带着金山做软件、做游戏、做电子商务，把每个项目都做到细分领域的前几名。但是，当人们看着金山非但成不了全球IT业的一流公司，连IPO都要苦战8年，也就不断有人问雷军：“为什么那么多人不如你都能成功？”

据说，类似的话一直刺激着雷军，甚至成为他心中解不开的结。到后来，雷军对金山的商业道路、价值体系的怀疑也越来越强烈。回顾自己在金

山16年的风雨历程，雷军感慨万分。当他致力于金山软件开发时，吹着东风的是互联网。站在这个风口上，很多小草一样的小公司几乎一夜之间就长成了参天大树。卓越网夭折时，互联网的台风吹得正强劲，而雷军不得不继续为软件公司的上市而日夜煎熬。

实际上，在金山的16年，雷军就像是推着石头上山的西西弗斯，有一半时间为了上市目标苦苦攀登。这是个异常艰难的过程，他勤勉、努力，但换来更多的是人们同情的眼光。到最后，苦心经营的金山虽然上市了，但是在日新月异的互联网行业，它依然摆脱不了被边缘化的命运。而为了金山竭尽全力的雷军，早已身心俱疲。

离开金山后，雷军开始反思自己。他是这样说的："我反思的起点是卓越。卖掉卓越对我是个很大的打击。有半年的时间，我非常痛苦，有卖儿卖女的感觉。互联网来了，不做互联网就OUT，巨大的危机感促使我动手做卓越。先是作为金山一个业务部门试一试，等到我完全想透要做电子商务的时候，金山董事会不同意……人在痛苦中才会思考，我思考的结论是要顺势而为。要顺势而为，就要做移动互联网。"

雷军也一直认为苹果的巨大成功正是基于顺应了移动互联网这一时代潮流。在移动互联网时代，手机不再简单地只是一部手机，而是更像一台掌上电脑。传统的手机厂商因为没有意识到这一点，仍旧在传统手机的概念中大做文章，被最早察觉出变化并顺势而为的苹果迅速打败是很自然的事情。

痛定思痛之后，雷军终于说出了那句著名的话："站在风口上，猪也能飞起来。"他相信，随着手机用户的大规模增长，移动互联网一定能成为未来的趋势。紧接着，雷军一边观察着大方向一边又陆续投资了20多家企业，在那段时间，他把在"台风口放风筝"的理论发挥到了极致。很多他投

资的公司都在非常短的时间内取得了成功，成为投资界“万无一失”的传奇天使。

在将近4年的投资生涯中，他渐渐地感觉到把握风向的好处，做事也更加讲究“顺应天意”。当有人问起他“为什么能准确地把握投资方向”时，雷军幽默地说，自己每次投资之前都会观天象、看风水。实际上，他是在挑战自己，改掉骨子里不服输的性子，去顺应一种趋势，而不是与之抗衡。

其实，早在2005年，雷军在卖掉卓越之后就已经开始研究移动互联网和电子商务。后来，他在自己的新浪博客上也陆续写文章发表观点：“未来移动互联网将10倍于PC互联网的规模。”

2010年，雷军发现，移动互联网在全球才刚刚开始，这是一个千载难逢的机遇，他终于找到这个“猪都能飞起来”的台风口。而这个时候，雷军已经观察了移动互联网5年时间，看过了国内所有的厂商，但是一直没有找到令他满意的终端。再加上对于整个手机行业的了解，雷军一直认为大屏幕智能手机就是这个时代最大的机会。

雷军曾说：“再次创业，一定要满足我喜欢、我擅长而且有足够大的市场机会。”2010年4月，他突然意识到自己重燃梦想的时机成熟了。多玩网总裁李学凌也对他说：“如果你这辈子还要创业就应该做手机，做手机至少要卖我一股。我相信，手机时代一定会来临。”

于是，这个不折不扣的手机控选择了大屏幕智能手机兴起的这个最大的台风口，决定顺势而为，最终自然而然地走上做一款拥有死忠发烧友的顶级智能手机这条道路——2010年4月6日，小米诞生。

“登到山顶看到风景很漂亮，将山顶上的石头往下踢，这是小米要做的事情。如果小米是把一个1000公斤的石头运到山顶上，那一定没有现在的精

神面貌。最重要的已经不是勤奋，而是对大势和人的判断，顺势而为。”雷军这才发现，爱迪生所讲的“成功就是99%的汗水加1%的灵感”后半句已经被他有意忽略，“其实，1%的灵感的重要性远远超过前面的99%”。

再回想起之前在金山推着石头上山的日子，雷军难免百感交集。他突然觉得，有时候人生充满了神奇的味道。第一个阶段不管怎么勤奋、苦干，偏偏难遂人意；第二个阶段仿佛突然拥有了与这个世界对话的密语，通关竟变得异常简单。“我只要一认命，一顺势，就发现自己风生水起，原来不认命的时候老干逆天而为的事情，那叫‘轴’。”雷军这样形容自己。

在接受凤凰财经《总裁在线》专访时，谈及创业过程是否走过弯路，雷军说道：“觉得自己一直不能大成，就是受我们传统教育的障碍。我们传统教育鼓励聪明孩子聪明加勤奋，天下无敌。但是事实上我觉得等到40岁时我已经非常清楚，光靠勤奋和努力是远远不够的。”在他看来，“台风口甚至是必备，是大成的前提”，因为如果选择错了方向，就像是在盐碱地上种庄稼，光有勤奋，也很难收获。

雷军终于明白只有在看清行业发展方向，选准道路之后，再去埋头苦干，才有大成的可能。比如说金山毒霸，产品质量好不好？好。但是为什么最后输给了360呢？就是因为360开创了免费杀毒的先河，短短时间内360攻城略地，抢占了杀毒市场的半壁江山。

后来金山明白过来，再想改为免费杀毒和360竞争，为时已晚。这时360不仅拥有了大量用户，更重要的是开始了从单机软件向互联网杀毒软件的过渡，而且360开始从安全转而去做浏览器，抓住了互联网的发展机遇。这时的金山，已经被远远甩在后面。

而小米的创办，既是雷军对过去经验的总结，也是雷军对未来蓝图的

设计。之后，小米一经发布就掀起巨大的风暴，小米手机一直处于供不应求的状态，这一切都超越了雷军的预想。“从创业讲，第一步应该已经成功了，核心原因就是我们运气好，而不是我们有多大本事。在对的时候，干了对的事情。毫无疑问，我们找对了一个风口，连猪都能飞起来的风口。能引起这么大的关注，有这么多人知道，就是形势比人强。”雷军不无感慨地说。

当然，惊喜之余，雷军也体会到站在风口上借力飞翔的感觉。这一次，他终于让小米站在了强劲的风口上。

第二板斧：超豪华创业团队组成的小米“战舰”

2011年8月16日，小米公司发布了第一款小米手机。这离小米公司2010年4月6日成立仅仅1年零4个月，离小米开始手机硬件的设计和制作也仅仅只有一年的时间。而且最关键的是，正如雷军所说“这是一款性价比极高的高端智能手机”。

事实上，能够成就如此小米速度，离不开小米公司那7个堪称超豪华的联合创始人团队，团队中的7个人分别是：

雷军，金山软件的掌门人，著名的天使投资人；

林斌，谷歌研究院的副院长、工程总监、全球技术总监，全权负责谷歌在中国的移动搜索与服务的团队组建与工程研发工作。再早一些时候，林斌是微软工程院的工程总监，是当今软件产品和互联网产品技术领域中数一数二的人物。

黄江吉，微软工程院的首席工程师。在加入小米前，他已经在微软工作13年，人们都亲切地叫他“KK”。

洪锋，在美国谷歌是高级工程师，回到中国后，任中国谷歌第一产品经理。他最令人惊奇的经历是他在谷歌用20%的业余时间和几个人一起做了Google 3D街景的原型。在中国谷歌，他所主持开发的谷歌音乐成为中国谷歌为数不多的饱受赞誉的产品。

黎万强，2000年大学一毕业就加盟了金山软件，历任金山软件的人机交互设计总监、设计中心总监和金山词霸事业部总经理。在金山10年的职业生涯中，从一个设计师成长为一个百余人规模的事业部的领导者。

刘德，一位来自世界上顶级设计院校艺术中心设计学院（Art Center College of Design，简称ACCD）的工业设计师。

周光平，摩托罗拉北京研发中心总工程师，从1995年开始，就在摩托罗拉任资深工程师。

小米创始人团队的这7个人可以说各有所长，但他们也有一个共同的特点：每一个人都是业界的精英人物。

其实，早在2009年年底，感觉到已经快40岁的雷军很想做点事情。此时，他已经确定智能手机将要普及化，自己的手机之梦时机恰好成熟。而已在商海沉浮20年的雷军，深知一个优秀的团队对于企业的意义。在小米科技成立前，雷军就在策划着怎样组建一个强大的团队，从而助力小米完成飞向高空的梦想。

2009年12月16日夜晚，北京灰蒙蒙的夜空中飘着纷纷扬扬的雪花。

这一天是雷军40岁的生日。在燕山酒店对面的咖啡馆里，朋友们为雷军准备了一个不寻常的生日聚会。金山词霸的黎万强、多玩网的李学凌和赵

剑，以及乐淘网的毕胜等，很多人都来了。只是聚会的气氛有些古怪和沉重，没有举杯相庆，没有欢声笑语，众人围坐在沙发里神情谦和地和寿星安静地聊着天。

“我原来不成功，今天也不成功，我可以做得更好，但是没达到。在我看来，我是失败的，很多人都说我是成功者，但我感受不到。”

“之前我干别人看，现在我在旁边看着别人干，充其量就是一个坐在包间看球的，尽管知道很多内幕，但是我连个教练都不是。”

雷军一句句说着，心中似乎充满了挫败感。

“一上来我就跟创业者说我不要投票权，不要听我的意见，你知道这多可怕吗？”

寿星如此的心情感染了在场所有人的情绪，整个聚会的气氛变得有些低沉。

“其实我觉得你就是命苦运不济，以你的聪明才智、勤奋投入、远见卓识、度量胸怀，本该干出一番大事业！”有人忍不住为他打抱不平。

“40岁了，我觉得不甘心，这辈子事情还没有做完就退休了。我就是想做一件伟大的事情，享受骄傲自豪的感觉。”

在过去的20多年中，尽管他很早就成名，一路风雨兼程，头上的光环也越来越多，刚过而立之年就成为金山最年轻的CEO，不惑之年上市了一家公司，创立又卖掉了一家公司，无论是眼光、能力、勤奋，都不输圈内任何一个顶级企业家。

“我对挣钱的欲望没有把一个东西做成功的欲望强，要不然我不会写16年的代码。我40多岁了，该有的都有了。我不认为自己是成功者，也不认为自己是失败者，我只是在追求内心的一些东西，在路上！”

“雷军，不如你出来创业吧！40岁才刚开始，你怕什么！”黎万强举杯大声道。

“好！”雷军坚定地说，端起的酒杯碰撞出一串闪耀的水花。

于是，40岁生日刚过，雷军就开始为小米组建一个豪华的创业团队，而林斌则很自然地成为第一个登上小米战舰的人。

2007年6月，林斌是谷歌中国工程研究院的副院长，负责谷歌移动的研发和Android系统的本地化。当时的林斌想推动谷歌和UCWEB之间的合作，帮助做移动搜索，林斌就是这个项目的负责人，而雷军则刚刚接任UCWEB的董事长。就这样，两人在谈判桌上认识了。

两人一见如故，雷军惊讶地发现，林斌有发自内心对产品的热爱，他在Google所做的工作和产品都非常专注和投入。他们很快成了无话不谈的好朋友，经常相约出去，往往从晚上8点一直聊到次日凌晨两三点，内容基本上都是对移动互联网和手机产品的看法。

两人最常见面的地方是北京盘古大观酒店的咖啡厅，每次的程序基本上都一样：面对面坐下，各自从包里掏出一大堆手机摆在桌子上排成一排，然后逐个拆机研究，弄得满桌子都是大大小小的零件，连杯子都没有地方放。服务员见到这样的情况，好奇地问他们：“你们是卖手机的吗？”两人不禁失笑。

有一次，雷军和林斌聊天时，林斌透露说：“我想出来自己创业，做一个互联网音乐的项目，你看怎么样？”雷军听后对林斌说：“别做音乐了，音乐我们投点钱，别人干就可以了，没意思。咱们一起做点更大的事情吧！”就这样，林斌第一个加入了小米团队。

接着，林斌将自己的朋友黄江吉介绍给了雷军。黄江吉不到30岁就成为

微软工程院首席工程师，已经在微软工作了13年。也可能是机缘巧合，他和雷军认识时，正面临着一个选择：是创业还是留在微软继续干？是留在中国还是去美国？

当时，在北京知春路上的翠宫饭店，3个人聚到了一起。从手机到电脑，从iPad到电子书，3个人一聊就是好几个小时，雷军成功地扮演了一个超级产品发烧友的角色。

黄江吉感到很震惊："当时我以为自己是Kindle的粉丝，没想到雷军比我更了解Kindle。为了用Kindle，我自己还写了一些小工具去改进它，没想到雷军比我还疯狂，他甚至把一个Kindle拆开，看里面的构造怎么样。"

4个半小时后，在分别时，已经感觉到雷军和林斌两人意图的黄江吉说："我先走了，反正你们要做的事情算上我一份！"就这样，第三个创始人被雷军拉入了小米的创业团队。

而洪锋似乎是个很难对付的人。"你接触他，会感到压力很大，他没有表情，他随便你说什么，你不知道他是怎么想的，但他是一个绝顶聪明的人。"雷军这样评价他。

洪锋很强势，雷军和他之间的碰面实际上成了他对雷军的一种面试。雷军应付了他提出的近100个问题，比如你是谁、打算怎么做手机、小米能给我洪锋带来什么诸如此类的问题。

当雷军将问题回答完毕，洪锋终于饶有兴趣地说："这件事情够好玩，梦想足够大。或者说这件事情足够不靠谱，因为它太疯狂了。你觉得这个事情从逻辑上来说靠谱，但是从规模和疯狂程度上来说，是绝对的不靠谱。这很有挑战性，我决定挑战一下。"这样，洪峰也登上了小米的战舰。

至于黎万强，十余年的共事关系让他和雷军的私交非常好。2009年年

底，黎万强决定辞职离开金山，于是找到亦师亦友的雷军。

“我想去做商业摄影，你觉得这个方向怎么样？”

“我这里也有个方向，要不你来跟我一起干？”

“没问题。”

“你知道我要干吗，就这么答应了？”

“你要做手机。”

一段堪称经典的默契对话之后，雷军笑了。黎万强加入了小米。

而刘德这个人，雷军认为自己请不起，所以最初并不在他的合作规划当中。但已经加入小米的洪锋，他的太太和刘德的太太是很好的朋友，这样一来，就为雷军和刘德搭上了关系。于是，洪锋联系刘德说：“你在美国休闲成那样，多无聊啊！不如回来和朋友们聚一聚吧！”

2010年5月，刘德出差到北京，接着在银谷中心大厦的小米公司见到了雷军、黎万强、林斌和黄江吉，几个人从下午4点一直聊到晚上12点。

可是刘德就是不开窍，像根本听不明白几个人的一再暗示：“这事儿挺好，只是我又能帮上你们什么呢？”

雷军无奈，只好坦言：“我们想拉你入伙。”

但是刘德纠结了，究竟要不要放弃自己在美国的公司来加入小米，他一时难以决定。

没有得到明确答复的雷军，当晚就没有睡着。就在雷军忐忑不安的时候，回到美国的刘德反而想通了，他给雷军回话说：“我非常愿意加入这个团队，因为找到一个好团队太难了！”他说自己这些年很累，原因就是没有一个好的团队。

“小米选择了刘德，刘德也选择了小米。”雷军说，“我很庆幸洪锋能

介绍刘德给我认识。刘德现在幸福不幸福我不知道，反正有了刘德，我是非常幸福的，他做得非常出色！”

雷军的团队扩充到现在，能够做手机系统、软件和设计的人都有了，就是缺少一个能将小米“种”出来的人。2010年7月1日，小米公司准备启动硬件项目。万事俱备，只欠东风，雷军为寻找一个合适的人几经周折，还是毫无头绪。

整整一个夏天，3个月时间，雷军见了超过100位做硬件的人选。最夸张的一次，他和一个理想人选7天时间面谈了5次，每次10小时。但是很遗憾，最后因各种原因没有达成共识。9月，一个周五的晚上，雷军又一次面试毫无结果，他几乎绝望了。就在山穷水尽的时候，林斌说：“试试看周博士吧。”

万般无奈的雷军约到了55岁的周光平。周光平是个科学家式的人物，从1995年到2009年，在摩托罗拉工作将近15年，他关注的是产品开发和科研中带来的成就感。经历过摩托罗拉的3次大起大落，周光平分明似乎已经看到这家公司大势已去。

本来这是雷军迫不得已的选择，没想到两个人见面以后居然都感觉相见恨晚。在小米的办公室里，他们从中午12点一直聊到晚上12点，从互联网聊到硬件设计，从用户体验聊到手机发展趋势，甚至连出去吃饭的时间都不愿浪费，叫了两次盒饭来解决充饥问题。

几天之后，这位55岁的“种米人”登上了小米的战舰。随着周光平的加入，雷军的小米创始人拼图也最终完成。

事实上，小米不光承载了雷军一个人的理想，而是7个“老男孩”共同的最后的梦想。55岁的周光平在走进雷军这块“种米试验田”的时候就说：

“如果小米手机做不成，我这辈子再也不做手机了。”

于是，为了实现梦想，追求成功的内心体验，每个人喝了一碗小米粥之后，7个创始人便走上了为梦想而战的道路。接着，这个积聚了IT行业顶尖精英的豪华团队很快就将小米手机生产出来，并且很快让小米手机以极快的速度掀起漫天的小米风暴……

第三板斧：低调布局，最终高调耀世

从2009年打算创办小米到2011年小米发布第一款手机，这期间雷军一直低调地为小米布局，甚至小米公司的成立也很低调，以至于已经创立一年多的小米还以神秘的姿态不为外界所知。用雷军的话说是：“人若无名，更利专心练剑。小米只想专注产品研发。”

也可能是在做天使投资人的几年中，雷军看到了太多失败的团队，他希望自己的团队要有危机感，包括隔绝外界的干扰。因此，小米创立后，雷军要求公司里的每一个人都要对关于小米的事情守口如瓶，强调整个团队在创业的时候要心无旁骛地做事情，做到低调、低调再低调。

其实，小米公司之所以叫“小米”，也有低调朴实的含义在内。小米拼音是mi，包含着三重意义：首先是Mobile Internet，小米要做移动互联网公司，手机只是业务的一部分；其次是Mission Impossible，小米要完成不能完成的任务，虽然创业团队高手云集，但还是要有艰苦创业的决心，雷军希望用小米加步枪来认认真真创业；第三是雷军希望通过“小米”这个普通的名字传达出一种讯息，让人们知道小米是一家低调而务实的公司。

雷军实际上也是这样做的，他很清楚每一步应该做什么。小米的豪华创始人团队组建完毕后，很快就有了50多个高素质的员工。接着，雷军开始着手筹办另外一件事情——融资。当时有两条路可选：第一条是自己先投资，然后慢慢地争取融资；第二条是创业团队一起投资。他更偏向于第二种，因为他不想将小米变成自己一个人的“个体户”。如果大家可以一起投资，这个团队就活了起来，人人都有主人翁精神，一切将十分完美。

但是，大家会不会愿意，他不太确定。令他意想不到的是，2009年年底，发生了一件感人而有趣的事情。这一天上午，7个老男孩和其他的员工一共56个人一起开了一个会。和所有的会议一样，这个会议除了气氛拥有“小米特色”之外，没有任何出彩的地方。在豪华团队拼图完成之后，这个会议讨论的议题是第一轮融资的方式和渠道。

会议按部就班地完成了整个过程，然后大家各自回到自己的岗位上，为小米的问世做准备。雷军回到自己的办公室，站在窗户前点了一支烟，看着外面灰蒙蒙的天空。摆在他眼前的是一个很重要的问题，融资方式直接影响整个小米科技的文化以及管理方式，他还没有做出最后的决定。

事情的发展会不会按照自己想要的轨道走下去，他心里还是没有谱。就在这个时候，身后办公桌上的电脑响了几声。雷军将手中的烟蒂掐灭，扔进了垃圾桶里，回到自己的座位上。那种“嘀嘀嘀”的声音是收到新邮件的提示，他打开页面一看，竟然是一个刚刚进公司的小女孩发的群邮件。他点开了页面，看到这样一句话：我回去和妈妈说，把我的嫁妆钱投给小米，从此我就嫁给小米了！

就在同一时刻，56个人都收到了这封邮件，大家都被这几句简单的话给震撼了。“我们一起投资小米！”这个想法不约而同地在小米团队中产生

了。雷军关掉页面，做了最后的决定："大家一起投资小米！"

尽管如此，雷军还是不认为刚刚毕业两年的小女孩能有多少积蓄，但是事情有些出乎他的意料：这个女孩子后来竟然投了小米不少钱。在她的带动下，所有员工都参与了投资行动。有一个同事之前买了不少港股，他回去就将港股全部卖掉，统统换成了米股。

结果，本来雷军可以一个人投资小米，最终变成56个人的集体投资，凑起来竟然是一个相当可观的数目：56个人投了1100万美元，占了小米科技A轮融资的1/4以上。

接下来要考虑的事是，要做出一款顶级智能手机，必须有一流的软、硬件。而开工厂不是雷军的强项，所以他希望小米和苹果一样走代工的道路。这就需要寻求供货商合作。

一些供货方一般都有一个习惯，总是希望合作方大批量地生产，他们可以大批量地供货。但这样当然会有风险，如果产品卖不出去，将连累供货方的利益，同时给自己带来负担。雷军当然也不希望小米手机一开始就大批量生产。但这样供货商就难找，这在一定程度上加大了刚刚初创的小米的生产难度。

实际上，手机的很多器件都是定制的，需要供货方自己掏研发费用，而小米只是个雏形，供货商也不了解小米，这些供货商看过太多的公司破产，自然有了心理防备。即便是和供货商十分熟悉的周光平，供货商也只是热情地将他请进去，然后绕着弯子再将他请出来。

雷军开始一家一家地拜访供货商，一家一家地和他们谈，让他们足够了解自己，了解小米。这样一段时间下来，情况才慢慢开始好转，终于为小米找齐了供货商，包括夏普、三星、胜华科技和德赛等，多数都是苹果的供应商。

雷军十分注意小米的质量。小米生产出来之后，一般要经过5轮抗摔实验。在几个月的漫长测试过程中，小米要经历高低温测试、水冲、粉尘等各种严格的性能测试，以保证小米手机的质量。就这样，小米的供应商和质量问题暂时性地解决了。

2011年8月16日这一天终于到来了。那天，北京的天气非常好，阳光灿烂，雷军在拥挤的车流中赶往北京798艺术区，北京时尚设计广场就坐落在798林立的厂房之间。

此时，就在这充满朴素和大气之美的厂房群落中，正有大群的人流涌向这里，这里历来是化妆品、奢侈品、服装品牌等举办发布会的好地方。798艺术区位置稍偏，但可容纳很多观众，因而更受国际公司的青睐，微软的Windows7和IE9的发布会都选在这里。这一天，雷军将在这里举行小米手机发布会。

当作为主角的雷军赶到时，会场已经人山人海，排着长长的队伍，他不得不从人群中挤进了会场。工作人员正忙着回答“米粉”们的问题，气氛十分热烈，夹杂在中间的记者将头往前凑了凑问道：“这都是哪儿来的托儿啊，这么卖力？”

工作人员摇了摇头说：“好像是自己来的吧，我不知道。”

小米手机发布会现场的热度丝毫不输苹果发布会，可容纳600名观众的会场座无虚席，甚至连过道上都站满了人，也有很多人席地而坐，晚到的粉丝只能在会场外看同步的视频直播。

下午2点，人头攒动的会场才稍微平静了一些，发布会正式开始了。舞台上放的背景音乐是《新长征路上的摇滚》，崔健沙哑的声音鼓动着众人的情绪。雷军穿着凡客的黑色T恤和牛仔裤，搭配乐淘的“愤怒的小鸟”布鞋，他

深深地吸了一口气，笑容灿烂地出现在聚光灯下。台下身着小米橙色T恤的米粉以自己的方式热情助威，形成了一片壮观的橙色海洋。

雷军心潮澎湃，似乎又回到20年前激情飞扬的年代，他朝台下沸腾的人群挥了挥手，开始热情洋溢地为大家介绍代号为“米格机”的第一代小米手机。

而此时的雷军，早已不是20年前手握着15页演讲稿不知所措的少年。面对台下欢呼的米粉和媒体记者，雷军丝毫不见紧张，开始不慌不忙地讲述这部号称顶级配置——双核1.5G，4英寸屏幕，通话时间900分钟，待机时间450小时，800万像素镜头的智能手机的成长历史。

“我们是一家融硬件、软件和服务于一体的公司，我们要做一部最好的手机。小米手机是全球触屏最快的手机，iPhone 4这样的主流手机是单核1G的，今天市场上卖的大部分智能手机都是单核1G的，小米手机比这些手机的触屏快200%。”

随着身后的PPT一页页地翻过，现场的气氛越来越活跃，当屏幕上显示这部手机定价1999元时，台下顿时沸腾起来。“我们要小米”的喊声充斥了会场，而外面的广场上还有很多人看着露天的大屏幕惊呼不已，令夹杂在人群中的记者面面相觑，露出了惊异的神色：“雷军疯了吗？”

这个时候，很多没有挤进来的“米粉”站在门口踮着脚尖看里面的景象，还有很多试图挤进来的粉丝与保安发生了冲突，更有人居然骑了几百公里的自行车前来捧场。

“我40岁前已经干了不少事：卓越卖了，金山上市了，天使投资也不错，但我迷茫了：18岁的理想一直没有实现，觉得心里不踏实，计划悄悄干他一年半载的，如果输了，这辈子就彻底踏实了。这样创办了小米，15个月

过去了，今天终于鼓起勇气出来了，请大家批评吧。”发布会这天，雷军终于可以将他的心里话一吐为快。

之后，每一款小米手机一经面市都会引发抢购狂潮，大有挤压苹果之势，小米果然没有令雷军失望。而在此之前，雷军曾无数次深夜还待在办公室里。他一直认为“天天指导别人创业，自己创业失败了会很没面子”，可能其低调的背后，也有不为人知的恐惧。

2012年5月10日，31个国家、5000多人、204家企业的全球移动互联网大会在北京举行。大会上，有人问雷军：“为什么当年做MIUI你不亮明身份？”雷军摆出他经典的忆苦状表情：“我这样的互联网老兵要进移动互联网也怕失败，只能隐姓埋名1年零3个月，有点成绩才敢公布。”

但是雷军明白，要想战胜内心的恐惧，最好的办法是正视再正视，直到成为习惯。可能他在不顾一切“跳下悬崖”的那一刻，就已经在践行一个朴素的道理：40岁之前，性格塑造你；40岁之后，你塑造人生。面对小米取得的巨大成就，雷军终于可以坦然地说：“小米不可能再失败了！”

03
异军突起：小米是一家“铁人三项”的公司

mi 小米模式=苹果+谷歌+亚马逊

小米手机发布之后，雷军开始被外界称为“雷布斯”，小米也被认为是最有“苹果”气质的产品。然而，雷军并不满足于成为乔布斯第二，他觉得小米和苹果是不同的。

面对外界对小米模式的困惑，雷军曾这样解释：“小米模式，相当于苹果、谷歌加亚马逊”。他认为，苹果之所以做得如此成功，很大程度上是因为苹果的软件、硬件以及体验都做得很出色，而谷歌和亚马逊的成功是因为互联网。

受此三大成功企业的启发，雷军觉得最好的模式应该是集合这三者的优点。因此，他希望小米能够集“软件+硬件+互联网”的“铁人三项”为一身。只有这样，小米手机才能将整体的用户体验做到最优化。

其实，早在小米创立之初，雷军就向他的团队提出自己的理念：小米要同时涉足硬件、操作系统、互联网应用三个层面，要将小米做成一家“铁人三项”的公司。于是，这才有了七个创始人分别来自软件、硬件、互联网领域的著名企业微软、谷歌和摩托罗拉这三大公司，甚至一半以上的研发队伍，都是来自这三家公司的豪华阵容。

酷爱玩手机的雷军，也曾经将苹果和微软、谷歌、摩托罗拉这三家的手机做了一个对比，他发现，苹果就是将后三家公司的优势融合了起来。尽管后三家公司在某一方面是超过苹果的，但是综合起来，却被苹果远远地甩在了后面。

于是，雷军得出一个结论：在移动互联网时代，要想成功创办一家企业，就要做到软件、硬件和移动互联网三种资源的高度匹配。而雷军要做的是一款集中苹果所有优点，并且弥补苹果弱点的高性能手机。这是雷军最初的想法。

最开始，雷军并没有找到占领手机阵地的切入点。小米团队做了一个小产品叫“小米司机”，用户可以用它查询违章记录。但是，这个小产品推出以后，用户体验却不尽如人意——如果没有违章，用户查不到任何纪录；而若是查到违章的话，用户又极其郁闷。后来，小米团队又做了不少小产品，但是都不能使小米手机进入市场找到缺口。

为此，雷军不断寻找着契机。后来，一款手机通讯录社交软件Kik的出现，给雷军带来了灵感，但是，另一个想法却让他有些犹豫。他觉得自己这

样做有抄袭的嫌疑，这样一来就违背了自主创新的原则。但很快他就将这种想法归零了。微创新也是创新。于是，雷军决定模仿Kik做一款即时通信软件。

2010年11月6日，雷军决定做米聊，12月23日米聊发布。2011年1月，腾讯迅速跟进，推出微信。上线半年，米聊的注册用户达到400多万，虽然只是同时期微信注册用户的三分之一，但米聊的问世，却很快成了小米的先锋，成为小米重点打造的互联网产品。

对比Kik和米聊的生存环境，雷军发现国内的短信资费比国外低，还有飞信这样的产品，这样一来，米聊如果变成和短信一样的东西，就没戏了。于是，他又将米聊的定位改成一种用来闲聊的工具。但这却和QQ狭路相逢，很多用户已经将熟人链接都转移到QQ上，并且腾讯已经将这个又顺延到手机上，这样一来，米聊就没有了竞争性。

不过雷军又发现了QQ的一个缺陷：必须双方都在线，QQ才能发挥作用。于是，雷军就将这个当成了突破点，把米聊变成这样一种通信工具：和通讯录紧密相连，换号之后不用群发信息告知，别人一样能在上面找到你，发短信打电话不受任何影响。

于是，米聊就渐渐地实现了和QQ一样的功能，并且会从开心网或人人网导入个人资料和好友关系，制作自己的名片——这些实名制的社区通常有用户的姓名、照片、工作单位或者学校。如此一来，米聊就相当于一个实名制的数据库，实现了好友推送“你可能认识的人”，也就是通讯录中有你的手机号，但你可能已经丢了他号码的朋友。用户还可以根据米聊号、用户名、学校、单位等信息进行查询。

作为微博的活跃用户，雷军又从微博上面得到了启示：因为微博上的内

容人人都能看到，所以发微博的人心理上是有压力的。他想，如果米聊能解除这样的压力就好了。在这种想法的驱动下，米聊的广播变成只针对封闭链接的好友，可以随心所欲地记录生活琐事。如果用户看到好友转发了别人的消息，还可以点过去看那人的名片，再决定要不要添加好友。

在200万注册用户中，有60%~70%的使用者是年轻人，用户群体正从IT圈向学生族群发展。米聊最活跃的使用时期是中午的10~12点，以及晚上的10点~12点。渐渐地，雷军从米聊用户的统计数据中总结出了一条规律：用户的使用需求并不是以通讯需求为主，更多的是娱乐需求。这个时候，雷军对于米聊的定位开始明朗化了。他想起了Facebook，一个奇妙的设想在他的脑海中形成，若是在小米上安装这样一个软件，那该是多么完美的组合！

于是，米聊渐渐地发展成一个类似于Facebook的产品：依靠手机通讯录的关系建立米聊ID，而后围绕这个ID捆绑更多的社交产品。米聊的“好友”也采用双向认证机制，这就能足够地保证用户的隐私性，为用户自由地聊天氛围提供保障。

而“广播”则是公共墙，未来或采用单向关系往微博方向转变，并支持图片分享。用户在填写“名片”后，系统将根据名片中的关键词自动推荐与用户匹配的好友。随后，米聊与小米科技旗下产品，基于Android的手机操作系统MIUI进行了完美的整合。

这样，一个类似于Facebook的产品“米聊”就在具有“铁人三项”基因的小米手机上扎根落户了。截止到2013年12月雷军获得“中国年度经济人物奖”时，MIUI操作系统已超2500万用户，米聊用户数达到4000万。

但是，雷军认为，小米并不是简单地将“软件+硬件+互联网”这三者累

加起来。他说：“互联网行业的规律：击败雅虎的不是另外一个雅虎，是谷歌；击败谷歌的是Facebook。做中国的苹果根本没戏，再看长久一些，你一定会发现小米和苹果走了完全不同的道路。”

而且，小米还具备互联网企业应具备的开放心态。对于目前的平台之争，黎万强曾向媒体公开说：“小米自己做米聊，和腾讯的微信算是竞品。但小米在做社会化营销合作时，我们依然会投入地与腾讯旗下微信、QQ空间合作，甚至红米的首发都放到了QQ空间上。”

正如雷军所称，小米在“铁人三项”这个领域的确是遥遥领先的。可以从三个方面来分析：第一是中国互联网的发展已趋向成熟，甚至已经出现了腾讯、阿里巴巴等国际性的互联网公司，为小米具备互联网基因和在网上销售手机奠定了一定的基础；

第二是小米手机踏准了一个非常好的时间点，正是智能手机高速发展的时候，这甚至是这个阶段创业最大的风口，小米赶上了，而且小米主打的高端智能手机比同行先走了一两年，已经具备了时间上的领先优势；

第三是“铁人三项”要做到软件的文化、硬件的文化和互联网的文化的融合，这三种文化的冲突很严重，要想在一个公司里面把这三种文化融合，产生一种新的“铁人三项”，是一件非常难的事情。

因此，别的同行如果也想模仿小米的这种“铁人三项”模式，就不仅是时机和实力的问题，事实上，在全球这么做的公司也不多。反过来说，如果这种方式容易的话，从苹果开始做“铁人三项”以来已有5年时间，小米发布也已经2年多，现在整个手机市场应该就全是“铁人三项”了。

当然，雷军也曾多次强调，“铁人三项”的标准中，软件、硬件和移动互联网这三种资源的高度匹配是小米当下最大的优势，虽然从目前来看

小米公司已经具备了这三种因素，但究竟是不是真正的“铁人三项”，还需要时间的检验。

雷军将小米手机的模式总结为：“第一，铁人三项——软件、硬件、互联网；第二，我们认为手机会替代PC，所以我们要向这个目标先行一步；第三，我们要最大限度地利用互联网。”

到了2012年，小米跨出了一大步之后，雷军心里踏实了下来。他相信在未来不久，通过互联网思维做手机，不管是在软件、硬件，还是在用户体验上，小米手机可以凭借坚持不断的快速改进，最终超越苹果的iPhone，带给用户最完美的体验。

基于“用户体验”的完美设计

“用户体验”这一术语指用户个体与产品进行交互时，用户获得的主观体验。我们经常会谈论某家餐厅的服务很好或电影院的环境很糟糕等，这就是一种用户体验。

人类社会正在逐渐走向体验经济的时代。IT产业的生命周期相对较短，人才、技术和产品的更新迅速。这种环境下，传统保持公司优势的做法是微软模式，即技术不断升级，或以IBM为代表的模式，即服务不断升级。

“竞争的目的是为了给用户更好的体验。我们首先要做的是用心做产品，把心思放在产品和用户那里，用户才会支持和拥戴你。”这是雷军在2011年的互联网大会上的肺腑之言。

在雷军的创业战略中，小米的定位是所谓具备“铁人三项”的互联网公

司。软件、硬件，移动互联网的高度标配，直观地看，并不和小米这家公司的本质直接相关。至少如今，同时经营这三大项的公司，并不罕见。

软件和硬件相结合，早在苹果和微软的时代，就已经是普遍的公司模式。即便是所谓移动互联网，也并不是什么新东西，从蜂窝技术获得突破，芬兰人的诺基亚和美国摩托罗拉，一直在这个领域是排头兵，在技术的细节上，每一种制式，移动网络通信的标准，差不多在乔布斯金融危机后的崛起的很多年前就确立了。如此说来，雷军的“铁人三项”也似乎没有什么稀奇。

但这显然不是小米的核心所在。表面上的词语组合，掩盖了小米手机的超越常人理解的本质。小米的本质，或者说核心的竞争力源泉，正是雷军所说的“用户体验”。一切为了用户的体验，用心做产品，这是雷军在众多场合下，对于小米从不改变的阐释。

因此，小米最值得一提的秘籍是“可感知体验”。比如，为了测试米3的高灵敏触摸屏的敏感性，小米的产品团队从市场上买回了包含各种薄厚度和材质的手套，去一遍遍试验。

再比如，为了凸显小米电视的外观色彩设计，曾是摄影深度爱好者的小米副总裁黎万强想出了一个办法，在发布会的体验区专门进行了装潢，按照不同的使用场景，设计出了八种色调，以让用户有身临其境之感。

实际上，这些小事通常是不为人知的，它们往往都隐藏在光鲜亮丽的发布会背后，但这些尝试与努力，最大的作用就在于可以为用户提供可触控的、可感知的使用体验。在雷军看来，它的杀伤力要远高于强调多少个核、性能跑分等冷冰冰的指标。

在基于“用户体验”来设计产品的这条思路上，显然乔布斯是个典范。

苹果采用的是客户体验升级模式，更简洁的设计、更友好的用户界面、更方便的使用场景、更为高雅的外观和更为舒适尊贵的持有感等等——这些构成了更好的用户体验。这种客户体验基于卓越设计的产品之上，包括企业与客户接触沟通的每一个触点触面上。

许多客户第一次走进苹果的店面时，最大的感受就是苹果店的环境设计和其他IT电子产品的店面完全相异。在看上去朴实无华的桌架上，各种产品的展示、使用恰到好处。客户购买完毕走出店面时提的购物袋，也可以制造出一种独一无二的独特购物体验。

苹果并不是首家追求客户体验并取得成功的公司，Nike将运动鞋打造成为时尚产品，Sony曾将磁带播放器打造为Walkman。与之相同的是，苹果公司当前也处在“体验经济”正迅速取代“产品经济”的转折点。从行业角度分析，由于技术的普及和竞争对手的不断增加，厂商的成本可压缩空间和利润空间都趋于零。

同时由于技术实现与需求的关系已经达到过饱和，在革命性的技术变革出现前，小规模技术改进对需求几乎没有任何刺激。这时，“产品与客户共鸣”、“制造让客户难忘的体验”成为了新时代先发企业的制胜法宝。

在乔布斯的眼里，最好的“用户体验设计”不仅仅是找准定位、产品自身的设计，他定下了几项基本原则：

1. 一定不要浪费用户的时间。例如，巨慢无比的启动程序；又如，让用户一次次地在超过50个内容的下拉框里选择。请珍惜用户的时间、减少用户鼠标移动的距离和点击次数，减少用户眼球转动满屏寻找的次数。

2. 一定不要“我觉得”，不要打扰和强迫用户，不要为1%的需求骚扰99%的用户。

3. 一定不要提出“这些用户怎么会这样”的怀疑，一定不要高估用户的智商。

4. 一定不要以为给用户提供越多的东西就越好；相反，重点多了就等于没有重点，有时候需要做减法。

5. 一定要明白你的产品面对的是什么样的用户群。

6. 一定要去尝试接触你的用户，了解他们的特征和行为习惯。

虽然雷军也十分欣赏乔布斯对用户体验的关注，但小米并不是硬件拓展的苹果公司的复制品。苹果公司本身是能够利用软硬件结合，在网络中依靠应用分成同时赚钱的特例。但小米不同，小米在雷军的培育下，定位是一家网络公司，归根结底要靠软件服务来赚钱。只有服务臻于完美，才能获得用户的青睐，才能获得长足的发展。

在互联网公司的定位之下，小米的所有设计从最初开始，就瞄准了用户和用户的体验、互动之上。还在金山时代，雷军就是谷歌体验式设计的崇拜者，谷歌十戒是雷军要求所有游戏团队的员工必须抄写的。这十戒，第一条就是一切以用户为中心。

小米手机抓住了消费者体验的基本的两个要点：一个是消费者高品质的应用的需求，第二是硬件的体验怎么样。“对于硬件方面，小米手机虽然一直以价格实惠为核心，但是作为用户，其实我们更希望看到的是硬件的稳定性与更好的用户体验性。”雷军说。

在创业的初期，雷军比任何人都更加关注来自客户方面的看法和建议：小米手机还没有面世，相较苹果封闭的体系，安卓手机的体验带给雷军的更多的是一种机会。开放式的安卓手机，因为其特殊的开发模式。也在体验环节上受到更多的用户的关注和质疑。

雷军认为安卓手机的体验不是一家硬件公司独立可以完成的，需要整个生态圈的支持。在中国，整个安卓手机差不多占市场销售额的90%，在全球占60%，雷军判断未来这种趋势还将不断扩大。对安卓手机的体验和抱怨之声不绝于耳："最大的抱怨就是手机耗电，我买了新手机用了一个月，手机半天就没电了。"还有人抱怨说，"用了一段时间手机死机反应慢，而且流量消耗特别快，还有各种各样的弹窗、广告。"整个体验比较差，抱怨特别多。

为此，雷军专门召集设计团队，集中解决应用的需求问题："我们做了一个小的测试，我们用小米IS，我们一个月前刚发布全球速度最快一款手机，配原生的安卓系统，装了最流行的一款应用，什么事情都不干，不打电话，不上网，不收短信，把手机放到桌上，你会发现12个小时之后就没电了。这就是我们发现的现状，远远超出大家想象，大家说小米手机不好，小米手机电池不耐用。其实核心问题不在手机上，核心问题在第三方应用上。"

雷军发现该系统的手机消息通知栏，各种各样广告消息和不少应用抢占这个位置。大量的手机应用开发者，由于成本的压力，纷纷在用户的手机上内置插件广告，要求有通讯率存储短信的权限，存储GPS位置，安卓的权限被应用软件大量地滥用，这样做的结果是什么？没有一个成熟的产业心态和合理的开发生态圈，雷军认为这是安卓手机体验差的根本原因。

在找到问题的根源后，小米工程师的首要问题，就转而集中于用户的体验上。用户不喜欢弹窗，喜欢简洁，小米的设计就尽可能地贴近他们的需要。智能手机耗电量大，电池出问题，小米设计就按照最高的标准配备电池。联网后台启动，开机启动，用户不给权限小米坚决不做。

用户体验的出发点，不是上帝而是平等互动的朋友，这个才是小米公

司体验式设计的另一个重大出发点。雷军曾经说，网上有很多人出来评价小米，有表扬的，也有批评的。对于那些建设性的批评，他很焦虑，总感觉没有把他们服务好。

如履薄冰、惴惴不安的情绪一度是雷军的心病。经过一年小米手机的销售，雷军的一位朋友说，雷军如今面对外界的质疑已经淡定了："以前别人说些什么，他特在意，总想解释什么，反而越解释越麻烦。雷军想透了，对挨骂已经能够理性看待了。"

顾客是上帝，这一点早已经是商业常识。可是光把顾客看成上帝，看起来是并不成功的。对于小米来说，小米的用户体验的基因，必须是深深地嵌入产品的完美设计中，才是可行的。既然是用户体验，自然也就在全方位地向用户开放的同时，承受客户各种各样的疑虑、压力和挑剔。雷军的看法是中国极少有人信上帝的，"我认为把用户当上帝是瞎扯，而应该是把用户当朋友"。假如"朋友手机坏了，你愿意给他修7天吗？你敢吗？要把所有消费者当朋友，他们遇到困难时我们要想办法第一时间解决"，

"以前我们做互联网，你从产品到运营再到市场，熟悉一个新工种有一两年时间就差不多了，但硬件真不一样，没个十年八年你真不敢说自己是资深人士。"黎万强说。雷军在硬件上，正赶上谷歌的安卓系统的工程师出走，进入小米后，在硬件的设计和制造上，自然也就先人一步。

小米手机最初也有一定的问题，比如出现了一些产品上的不稳定的问题，但大部分的问题，只要米粉们一有抱怨，工程师们就会立刻集合在一起，通宵达旦地解决。在黎万强的工作中，"改"这个字，已经成为他带领下的团队的唯一关键词。雷军在办公桌上做出的那个倾听桌面开启声音的动作，正是这种投入、全身心地加入到修改、不断地修改、继续修改、直到用

户满意、达到最大默契的写照。

从用户的需求出发，一切以完美服务用户的态度制造产品，改进产品，主动沟通用户，以社交网络中的平等、互动、开放的态度应对一切难题，点对点地解决复杂的产品软件和硬件问题。这已经成为小米资产中的核心部分。而这才是雷军的铁人三项公司的真正的竞争力之一。

在小米高速成长的背后，这一点必将伴随着小米新的征程持续下去。就像当初金山的核心产品不是雷军的游戏，但雷军却能让金山延续至今不倒。能够挖掘制造出一种超越个人魅力之外，延续产品的永恒竞争力，从软件到硬件，以设计沟通灵魂，这是雷军的优点，更是移动互联网的未来。

MIUI：欲爱上手机，先爱上系统

就像没有乔布斯，绝不会有苹果的ios操作系统一样，雷军是小米手机操作系统的真正“教父”。只有专横、偏执、近于苛刻的完美主义者乔布斯才能将这种艺术精神融入ios操作系统中。苹果的风格，即是乔布斯的风格，不管如今的操作系统被修饰升级到何种程度，乔布斯的痕迹丝毫不会减少。相反，那些系统性的差错、谬误，时时透露出乔布斯的信息。哪怕被人诟病的ios6的地图失准，也让人想起，要是乔布斯在的时候，绝对不会出现这么低级的问题。

教父的特色在于，不论你对他是爱是憎，他的观点和思维，总会深远影响着你，像一条中轴线一样，贯穿于一个组织或者产品的全过程。

和其他的试水互联网营销的智能机竞争者不同，和传统的互联网公司最

初的想法相反，雷军是一开始就抱定破釜沉舟的决心，在操作系统上要做中国的乔布斯的。当然，这可能也是他唯一内心承认的自己像乔布斯的地方。

当初雷军决定做小米之时，最为欣赏的正是苹果手机操作系统体验上的完美。雷军本人就是手机的发烧友，不过和一般人发烧的地方不同，雷军更痴迷手机系统的可操作性的特点，诺基亚的N78出来时，雷军就曾推荐过朋友圈使用这款手机。至于苹果手机的体验，雷军不仅是赞不绝口，甚至一度还自掏腰包买给黎万强等朋友。在小米手机发布会上略显生硬地模仿乔布斯高处掉落测试手机等做法，无疑是直接来自乔布斯。

脱离这些肤浅的模仿，雷军在系统方面的思维的学习和创新才能，其实远在人们的想象之外。

MIUI是基于安卓深度定制的系统，在雷军看来，做好系统，从系统开发起，才能有好的手机。小米最精彩的事情是用一个好系统改变整个安卓手机的体验。

从小米的系统的特点来看，雷军的个人体验，对于MIUI的出世至关重要。因为开发自己的系统原本并不常见。在电脑和手机系统的发展史上，至今也不过屈指可数的几个系统。毕竟在传统程序员开发系统的思维里，这是个庞大的工程。但在移动互联网时代，一切都变了。雷军就看到了安卓系统手机中蕴藏的新的系统研发的模式的机会。

雷军说当他发现，原生的安卓系统后台应用不断自启，系统不停唤醒，不停联网，都可以表现在屏幕上。“哪怕每个应用五分钟唤醒一次，每唤醒一次，你今天CPU的能力其实是非常耗电的，而且这样频繁的唤醒造成移动通信信令的风暴。”

原生的安卓系统手机，之所以不受人欢迎，谷歌的第一次互联网销售以

失败告终，根本原因就在安卓系统本身。只要操作系统可以让后台应用一次唤醒，一次联网，系统的待机时间就会明显提高。雷军甚至不惜得罪应用的开发者，在互联网大会上呼吁："所有的厂商都支持对其唤醒的机制。支持对其唤醒之后，装了一百个常用应用，待机能力提高两倍。如果你不装这个应用，小米IS手机不用就会待机7天。大家不要盲目指责说我的手机为什么这么耗电，其实多半是应用软件干的。"

找到了问题的症结，要爱上手机，必须想要让系统让人值得爱才行。MIUI直接控制了自启动应用系统，控制联网，把控制的主动权交给了用户本身。因为浮动窗口对手机的体验和干扰很大，在MIUI干脆默认禁止悬浮。关于权限，雷军要求："不管应用要什么，涉及个人隐私权限，涉及用户调用的时候，再次跟用户确认，你是不是把你的通讯录给应用？安装的时候问那么多权限，普通消费者不会在意的，他不知不觉授权给你，不是他们真的想授权，是他们不了解，没有仔细看，被动接受的，所以，你又把这个权限重新交给用户。"

但是，这还并非MIUI最重大的特点。雷军认为，把操作系统的内核和表现层分离，主题可以模仿各种系统，一万种混搭，符合客户的需求和个性，这才是关键。在雷军看来，与其死板地设置固定的主题，不如像pc机时代一样，重新走苹果公司的个性化路线，才能让用户的多样化需求和内核保持和谐。这也许是雷军的高明之处，在乔布斯做移动手机的时候，放弃了苹果电脑的个性化外表路线，而雷军却发其道而行，重新检视它的新功用。

为了让这个系统更加完善，到了MIUI V5，从桌面系统到常用功能，到小工具，到核心应用，模块30多个，2万个精品应用，整个MIUI应用商店超过5亿次下载。智能化云服务，3个月的时间就存储了3亿张照片。雷军的要

求很简单，那就是每一个小应用都要做得完整度、细致度和应用性能超过想象。做到极致，是雷军念念不忘的口头禅。他认为，小米一直在产品上改进，但不只限于硬件，还包括软件与互联网服务。“你不觉得MIUI做得越来越超前了吗？我们的服务也比一般的好很多，但还是挨骂。这说明什么，离满足用户的极致需求差距还很大。”

这种互联网模式的开发UI的跟进，小米也迅速脱去了曾经模仿黄章和乔布斯的痕迹，为小米和米UI的用户每天在论坛上提交的各种意见和建议、参与的讨论超过20万条，经过1095天的研发，经过了138周的迭代，上百万人参与。

雷军的互联网系统开发模式成功后不久，雷军道出了自己开发MIUI的真实心理：“当我把想法跟诺基亚聊的时候，诺基亚全球负责研发的总裁可能会听我说，但是他们会改吗？今天你们对苹果有意见，有更好的设计苹果会改吗？你对手机有想法，有意见，有一个公司愿意帮你做，愿意帮你把想法实现。就是这样的想法做了小米。做完之后我发现最大的不一样是什么呢？如果一个铁杆的用户参与了米UI的设计，他会非常激动地跟他所有认识的朋友、同学、同事去介绍小米。累计三年的时间里他们提交了1.3亿条，这些帖子琳琅满目的，有的帖子打印出来长达20页。我们唤起了用户最大的热情来参与这款手机的研发。

其实，30年前，乔布斯在和IBM较量之时，对于电脑的设计操作就是做到极致，到后来，广告销售，甚至宣传发布会，他都会干预到底。所谓苹果手机与众不同，从诺基亚的流行中杀出一片新天地，纯粹是因为这种极致。只不过，正因为苹果公司失去了电脑领域的市场，又在销量上最初无法和诺基亚、摩托罗拉比拼，才全身心地走了一条别人无法仿制的封闭的系统开发

道路。不管怎么说，极致思维，一如始终。

雷军的优点也许是在于他的眼光和好运气。2010年正是诺基亚的王者地位摇摇欲坠，苹果忙于扩张高端市场的关键时刻，雷军选择的时机无疑是最好的。这是个竞争者最少，机会最多的天赐良机。谁在那一刻先人一步，一切都将大为不同。

这样做的结果就是，小米客户群成为移动互联网上活跃度最高，最核心的人群。百度移动应用统计报告，在刷机市场，小米手机活跃度排在第一位，占到整个刷机市场的35%。小米系统的稳定、灵活、个性化、操作性，经受住了市场的考验，这可以说正是从系统优化塑造产品思路获得的巨大成果。

先APP，后ROM，再手机

到底什么是以互联网的模式做手机，曾经是外界对小米的最大迷惑之处。如今看来，所谓雷军式的小米手机开发方式，其实就是所谓“先APP后ROM，再手机”开发三阶段。

App无疑是属于软件应用层的内容，rom则是操作系统物理层的核心，但不管怎么说，这两者还是属于软件性质。真正的硬件才是手机的各种物理配置，诸如芯片、元器件，电池，外壳等。在智能手机异军突起的一段时间，深圳华强北近千家手机制造商对于这样的方式是完全看不懂的。

要知道，即便在诺基亚的塞班系统流行的数年时间里，软件一直是微不足道的点缀。包括移动互联网的各类电子书，JAVA程序，浏览器，视频应

用，都属于手机的娱乐功能。手机游戏和电子书唯一的功能，只是作为从通讯运营商那里分到流量营收的一个中介工具而已。设备本身的制造成本，要远远高于软件服务的设计成本。如果要谈手机，人们立刻会想到富士康宏大的代工厂和中国最大的一系列山寨手机通讯制造商的铺货能力。要做手机，先要向手机上游的元器件制造商问路，讨价还价，否则一切免谈。

谷歌原本是不制造任何硬件产品的，为了抵制苹果系统的垄断威胁，才开发了敌对性的安卓系统。没有任何电商经验的谷歌发布nexus的时候，其实就是采用了互联网销售，可惜在众人不看好的氛围下，这种冒险只能让谷歌铩羽而归。

大多数人不知道的是，电商起家的雷军，却走出了谁都不敢走的一步。雷军不想走老路。首先，他不是硬件工程师，从金山起他在技术上就不是领导者。雷军知道什么是互联网，他拥有真正的眼光，也就是所谓识别风口的投资眼光。App这是互联网的软件，他熟悉，轻车才能熟路，“先软后硬”的路子才是适合他的。

小米科技7个联合创始人，最先加入的5个人不是互联网背景，就是软件背景，只有最后加盟的2个人，周光平和刘德，才是硬件专家。另外很重要的一点是，一般的硬件工程师，只当雷军在动用“天使投资人”的全部解数，在忽悠他们上当。不管雷军怎么说得天花乱坠，工程师们还在怀疑，质问，郭台铭怎么看呢?

2010年4月小米正式成立，这一次雷军要重新定义有些东西。在他眼里，乔布斯重新定义了手机，创造了新的生态规则，而雷军自己则要重新定义手机的战争，他要打一次移动互联网的战争。雷军规划APP准备半年时间，ROM一年时间，一年半之后再做手机。这就是互联网公司的产品逻辑。

“雷军从一开始打的就是一场三维的战争，玩法完全不同于传统手机厂商，”迅雷联合创始人CEO邹胜龙说：“小米把中国手机行业的竞争，从冷兵器时代直接带到了现代战争。”

从前雷军在做卓越网的时候，首先想到用互联网的方式卖书，那时几乎所有的人不相信他能做到这一切。如今人们发现，互联网是最适合卖书的地方。电子商务时代三次重大的革命，雷军作为最早的从业者之一，本身就是这当中的主要当事人。

传统的手机商们之所以观望小米，甚至冷嘲热讽他的开发模式。讥讽其蛮干脱离实际，也是有原因的。国产手机，在十几年前，正是依靠价格而非配置驱动占领市场的。“中华酷联”在智能机时代填补了MOTO、日系手机甚至诺基亚离开后的空白。

问题是，这一次，雷军看准的不再是渠道，而是渠道衍生出来的用户体验。互联网的用户，之所以选择互联网，正是因为他们独特的需求和消费模式。发烧友很少去营业厅买手机。他们青睐网络社区论坛，通过互动发现好的产品。这才是小米先做APP、ROM等互联网产品的原因。

当小米手机出现的时候，这款产品就不再是传统的手机作坊制造，下订单购买的模式。一开始，他就是没有中介的，是买者和卖者的直接交流。雷军问黎万强：能否一分钱不花，把我们的品牌打出来？黎万强说，“互联网产品最大的特点，就是能够以近乎零成本的优势获取无限用户。”在论坛上提出内测公开贴不久，黎万强就精心地从内测团中挑出最初的100个成员，

小米创立之初，雷军认为中国至少有100万发烧友，如果这些发烧友通过口碑传播，足可以影响改变身边人们的消费方式。圈子和关系的最大好处

是，现在小米的用户需求看起来更加的一致或者能够划出圈子。要知道，任何时候，差别化的产品，最需要的最基础的一点还是划分顾客人群。

雷军和小米过去不到两年的创业，本身就是一个“不合常规”的。但雷军说，“一夜之间，几乎所有智能手机公司都在快速成长，小米可能只是长得最快的一家而已。”问题，光有发烧友的热情还不够，最终要见证小米实力的还是手机本身。供应链问题一直是个短板，黎万强好不容易发帖子：明天小米放单1000台!一个小时之后，周光平的硬件服务商说泰国发大水了，订单至少要暂停5天。骂声、批评声响彻网络。那一晚，黎万强一个人抽烟抽到凌晨4点。而关于小米手机的质量的质疑，也一直存在。对于rom的设计雷军高度关注，任何无法贯彻互联网产品精神的设计，不管是谁做的，都要立刻改掉。

小米的硬件配置，一直被定位为“高配”。在和周鸿祎的多次论战中，雷军进一步解释了小米过硬的硬件配置的特点。在其他厂商还在纠结于是否使用更好的芯片时，雷军认为摩尔定律在手机芯片上的效应迟早会出现。小米手机大胆地采用了高配一代的芯片配置，在其他厂商刚刚明白的时候，就迅速从单核跃向双核，多核。一直到今天，能够真正地使用多核系统，又保持高分辨率屏幕的手机，小米还是独一无二的。此外，采用亮丽的色彩外壳，精致的耳机，电池等设计，每一次都大大地满足了米粉的胃口。即便在发烧友们看来，小米的工程机的性价比，也已经超越了人们的想象。这是硬件的最大成功。

当有记者问雷军，是否感觉自己的公司越来越像苹果？雷军说：“觉得我们跟苹果还是蛮不一样的。相同点是因为我们都做手机，这个没办法，但模式完全不同。比如说小米手机的销售渠道几乎完全靠电商;苹果第一是靠运

营商，第二是开线下店，第三才是网上。另外苹果定位很高端，我们定位在平民价，我们从产品到模式差别很大。”

其实，雷军不在乎小米是手机公司，还是互联网公司，是硬件公司还是什么样的公司，他只关心小米是不是具备很强的活力，是不是很受消费者的喜欢。也许这种互联网开发模式，虽然是铁人三项的核心，但也许在雷军心目中，他们的真实价值，还在于他们是小米实实在在的竞争力的所在。

04
调兵遣将：不是只有一粒小米在战斗

UC浏览器：推广小米的内置工具

雷军现在将全身心的精力都投入了小米科技之中，他希望将小米手机做到最好，并且以这样的姿态占领市场。细心的用户也许会注意到，新买的手机中会内置UC浏览器。这是因为小米与UC之间有着战略合作协议。小米手机所有手机预装UCweb，这既是小米对UCweb的推广，也是UCweb对小米手机的支持。这是一项互惠互利的战略，成长期的小米需要这样的战略来推动自身的发展。

小米是站在互联网的肩膀上起家的，是一款搭载着互联网的智能手机。而说到移动互联网，人们最先想到的一定是手机浏览器。在没有如今这么多

手机应用之前，浏览器是通过手机上网冲浪的唯一端口。雷军布局移动互联网的第一战正是从手机浏览器开始的。2004年，两个年轻人发明了UCweb浏览器，从而开创了中国移动互联网浏览器的先河。虽然雷军并不是这个项目的开创者，也不是这个项目的掌舵者，但是雷军的出现改变了UCweb的发展方向，使它有机会成为一家伟大的公司。

梁捷和何小鹏是华南理工大学计算机系的同学，毕业后一起进入亚信公司广州分公司。亚信是中国电信、中国联通、中国移动等电信巨头的互联工程网服务商，2000年该公司在纳斯达克上市。公司的成功上市，让梁捷和何小鹏相信可以通过自己掌握的互联网技术进行创业。梁捷和何小鹏在亚信的时候曾经开发了一个无线邮件产品UCMAIL，但是由于中国人日常更喜欢用短信而不习惯用邮件沟通，所以这个产品研发出来并没有用武之地。2004年他们创业的时候，发现国外黑莓手机大行其道，手机上网的趋势越来越明显。他们决定在UCMAIL的基础上开发一款专供手机使用的浏览器。

UCMAIL的底层架构灵活，支持HTML协议，可以直接在邮件中带链接，在UCMAIL的基础上研发浏览器，比另起炉灶容易得多。经过大半年的研发，2004年10月他们开发的第一个公众版本问世。他们把软件命名为UCweb，一方面是沿用原先UCMAIL的名称，一方面UCweb是You Can Web的缩写，寓意“你可以随时随地访问互联网”。公众版本一经问世，立即受到用户的广泛欢迎，在没有任何推广的情况下，第一个月就有了5000注册用户。这时候做邮件起家的网易老总丁磊发现了UCweb，并且慷慨地借给梁捷和何小鹏80万元作为启动资金注册公司。2005年3月梁捷和何小鹏正式注册了广州动景公司。由于启动资金有限，他们在各项开支上是能省就省：UCweb服务器都是他们两个在电脑城用PC机攒的；而办公方面，最初的一年多时间

里，他们完全靠借用别人的场地办公，一年中搬了6次家。直到广州动景公司幸运地拿下中国移动的手机办公系统项目，有了资金，才正式开始招兵买马。公司加上他们两个一共17个人，3个人负责UCweb的维护，剩下的人做项目挣钱，也算以战养战。

UCweb初期的发展是辛苦的，但也是卓有成效的。就是在这样艰苦的情况下，靠着口口相传，UCweb的用户数到2006年便发展到了200万。这可不是一个小数字，要知道当时智能手机还不普及，中国移动互联网的用户总数才3100万。不过，这并不值得UCweb骄傲，因为用户数量虽然很多，但是UCweb并没有办法赢利，如果不想办法彻底解决资金问题，UCweb的项目将很难继续维持。如何生存成为了当时的UCweb最头疼的问题。

为了让UCweb能够继续走下去，为了将来更好的发展，梁捷和何小鹏开始主动寻找风险投资，他们前后见了几十家风投，但是都没有谈拢，因为那个时候移动互联网的前景并不明朗，没有人愿意在这个观念超前的项目上投钱。这时候他们认识了联想创投的投资副总裁俞永福。俞永福对UCweb非常感兴趣，3个人聊得也很投机。经过半年多的沟通和了解，俞永福认定UCweb的项目非常有发展前景。

然而，事情并不像最初设想的一样顺利，当他把这个投资计划上报公司投资决策会议投票的时候，最终还是以一票之差没有通过。对于这个结果，固然梁捷和何小鹏感到失望，俞永福心里也不是滋味，感觉自己半年多的努力都白费了。这个时候何小鹏突然问俞永福："既然你对这个项目这么感兴趣，干脆我们一起干好了？"俞永福听罢，觉得真是这么回事，与其选项目投资别人还不如自己和这两个人一起创业来得痛快，便爽快地答应了。梁捷和何小鹏都是技术骨干，但公司运营管理是他们的短板，这也是公司一直不

能快速发展的原因。

就在这个时候，俞永福来了，公司的发展自然有了希望。俞永福在联想创投工作期间和雷军保持着非常好的私人关系，他此时首先想到的是把UCweb的项目和雷军谈谈。雷军曾经在卓越出售中拿到了大笔的现金，而他对风险投资一直很感兴趣。雷军虽然不了解UCweb，但是他比较了解俞永福，而且他曾经对俞永福说过，“如果你将来创业，无论做什么我都支持”。既然俞永福都能辞职去做这件事情，雷军觉得这个项目一定值得投资，雷军个人投了200万元作为风险投资。俞永福也出了200万，以证明他对这个项目有信心，将全力以赴做好UCweb。作为投资人，雷军给UCweb的团队提了个建议，“放弃企业项目，专注个人市场，重点打造UCweb浏览器；建议开发内部运营平台，将用户使用情况量化，通过数据实现科学决策”。

自此开始，俞永福作为CEO负责项目运营，梁捷负责技术，何小鹏负责产品，加上雷军在一旁出谋划策，UCweb的用户量以每月增长30%的速度迅速增长。也从那时候开始，公司更名为优视动景科技有限公司（后更名为UC优视科技有限公司），进入了新的发展阶段。

2007年苹果推出iPhone，手机上网成为越来越多人的选择，各种智能手机大行其道，UCweb作为中国用户量最大的手机浏览器一下子身价倍增。通过雷军的牵线，2007年8月晨兴创投及策源投资分别投资600万和400万美元，获得UCweb公司28%的股份。这就意味着UCweb的市值达到3500万美元，约为2.5亿人民币。 金山上市之后，雷军从金山辞职。俞永福见雷军闲在家中无事，便邀雷军做UC优视的董事长。雷军慨然应允，每周去UCweb北京公司上班一天，负责规划战略，而且雷军还在新浪博客为UCweb造势，广为宣传。

互联网时代的突破口在哪？关于这个问题，雷军早已认识到了。手机互

联网时代，只有浏览器能成为互联网的入口，从这一点上来看，UCweb就具有成为一家伟大公司的潜质。他给UCweb的全体员工树立了这样一个伟大的梦想，就是让每一个中国人都用上UCweb，人人都能“把互联网装入口袋”。而他给UCweb的定位则是手机上复制一个谷歌，通过网站导航、搜索、下载、个人数据管理、视频播放等功能，让UCweb成为手机上网必不可少也是最方便好用的工具。而战略方面，UCweb首先要大力增加用户数量，不管是谷歌还是腾讯，都是靠用户数量取胜；在战术方面要注重用户体验，加强技术研发，重视知识产权，申请专利并加于保护。

虽然对于UCweb的发展来说，雷军是半路出家，而且他只是短暂地担任了一段时间董事长之后就把大权交给了俞永福，但是对UCweb的发展他起到了高屋建瓴的作用。随后，UCweb便步入了一个快速发展的阶段。

2009年6月，马云的阿里巴巴集团注资UC优视，双方在移动电子商务平台方面展开战略合作。2010年3月，诺基亚成长伙伴基金和纪源资本投资UC优视。这时的UC优视虽未上市，却成了移动互联网企业中最炙手可热也是市值最高的公司之一。2012年，UC优视正式受邀加入W3C（万维网联盟），成为首个加入该国际组织的中国移动互联网企业。最关键的是UC优视未来能够参与互联网技术标准的讨论与制定，推动HTML5为代表的技术标准在中国落地，这就在中国移动互联网行业发展之中抢占了先机。

如今的UC优视羽翼丰满，自成体系。截至2012年12月，UC浏览器在全球共有4亿用户，其中海外用户超过1亿，UC优视在美国硅谷和印度新德里都设有运营中心。而在安卓平台，UC浏览器用户同样超过1亿，是安卓平台用户量最大的第三方浏览器。2013年，百度有意出价10亿美元收购UC优视，而腾讯也不甘寂寞，表示愿意收购UC优视，加上之前阿里巴巴的战略投资，

互联网大佬们抢占移动互联网高地的野心昭然若揭。俞永福和阿里巴巴战略合作，与百度玩太极（它要做移动互联网的谷歌，又怎么会甘愿被百度收购），对腾讯却提出腾讯不能做自己的手机浏览器的苛刻条件。其实UC优视的目标很明确，就是在2014年实现IPO，从而能够独立发展。

不过，移动浏览器永远离不开手机，而小米手机的成长越快，双方合作的机会就越大，再加上UC优视与“雷军系”诸多公司均有渊源，所以它的发展想必也不会甩开雷军。雷军当年辞去UC优视的董事长，专心去做小米手机，说明雷军认为移动浏览器虽然重要，但是手机作为移动互联网平台具有更大的价值。越来越多的移动APP应用大行其道，证明手机才是真正的移动互联网入口。UC浏览器固然重要，但也只是一个移动应用，哪怕UC浏览器位于“食物链”的顶端，是下载量最大的应用。

乔布斯发明iPhone的例子已不用再提，雷军相信他用互联网的思维做手机，一定可以整合更多的资源，成为移动互联网时代的领导者。

雷锋网：小米最有效的广告平台

雷锋网是专注于移动互联网领域的科技博客，创始人林军，曾经出版过《中国互联网史》和《沸腾十五年》两部介绍中国互联网发展历史的奠基之作。可以说，在雷军投资的众多公司之中，雷锋网这样的具有媒体属性的网站又是一个异类。

关于雷锋网这个名字的由来，林军认为，雷者，万钧之势；锋者，锐利之芒；雷锋网与正在爆发的移动互联网革命同生同息，将与越来越多投身

这个行业的创业者和从业者共成雷霆之景，锋芒之相。雷锋网是由林军组织了一群撰写科技博客的志同道合的朋友共同建立的，他们都是雷锋网的撰稿人。这些人当中有投资人，有观察者，有产品经理，有资深玩家，还有创业者，不过他们都有一个共同点，就是关注移动互联网的发展，相信未来移动互联网将取代传统的网络，并且彻底改变人类的生活方式。

林军从2008年开始在新浪写博客，专注于评论中国互联网发展的大事小事。林军和雷军二人因为之前采访的原因私交甚笃，听闻林军欲发展科技博客网站，雷军作为天使投资人慷慨投资。2011年4月雷锋网正式上线，在网上搜索雷锋网可以发现后面跟着一句注解“关注移动互联网&未来”，这正是雷锋网的主旨。

林军在描绘雷锋网的宗旨时曾说，雷锋网努力做好移动互联网的“三个代表”，代表移动互联网未来发展的方向，代表移动互联网的颠覆创新思潮，代表移动互联网创业者和从业者的利益。这“三个代表”可谓搔到了那些移动互联网创业者的痒处，让人顿生于我心有戚戚焉的感慨。

科技博客其实并不是个新鲜玩意儿，它的出现也已经有十几年的历史了，但是之前的科技博客，多是个人撰写，而且纯粹是从兴趣出发，与企业或个人的盈利没有必然的联系，林军之前在新浪更新博客就是这样。但是2010年之后一大批自媒体的出现和科技博客的重新兴起完全是市场行为，这些科技博客不仅仅是介绍资讯、发布广告，更多的则以提供特色服务的方式实现价值。2013年，已经有多家科技博客实现了赢利。

一个主要关注互联网创业方面的资讯的科技博客——36氪，在这次科技博客发展机遇浪潮中率先脱颖而出。它并不是由行业的精英们创立的，它的创立者只是几个北邮的在校生。不过，在这种低调的起步基础之上，经过几

年的发展，36氪已经形成了3个大的平台：关注互联网创业的新媒体平台“36氪”、服务互联网创业的数据库平台“36氪+”以及为创业者提供早期产品发布的线下服务平台开放日。

36氪的吃螃蟹之举，不仅仅推动了其自身的发展，也开了科技博客发展的先锋，其他科技博客在它的带动下如雨后春笋般蓬勃兴起。在这种形势之下，林军创办了专注于提供移动互联网应用介绍的“雷锋网”，介绍移动游戏的“超好玩”，以及专注于硬件的“爱搞机”，号称三网站并驾齐驱。不过最后成功的只剩下一个“雷锋网”，“超好玩”和“爱搞机”的主要功能全部移植到雷锋网之中，成为一个测评专区，每月评出最佳的设备、最佳应用、最佳手游。

如今的雷锋网虽然崛起时间并不长，但是作为科技博客算得上名列前茅。能和它相媲美的怕也只有爱范儿和虎嗅网，爱范儿关注的内容和雷锋网相当接近，搜索爱范儿你可以看到移动互联网、智能手机、互联网应用、创业团队这样的关键词，它和雷锋网是直接的竞争关系。而虎嗅网的关注点更多是个性化的商业资讯，从经济而不是技术的角度出发更多，这和它的创始人李岷曾经是《中国企业家》的执行总编有很大的关系。

雷锋网的盈利较为多元，主要分为3个方面：第一是网络平台的广告收入；第二是收费服务，比如游戏下载推介，以及华强北手机行情及微信号推广；第三则是线下活动，比如“全球创客马拉松”，这个活动由小米全程赞助。这种盈利方式能够大大降低企业发展过程中可能遭遇的风险。

雷锋网发布行业资讯，其中关于小米的资讯远多于其他公司。这一方面和这两年小米公司的蓬勃发展有关，另一方面也和小米公司在新闻报道方面给予的支持力度大有很大的关系。当然除了小米之外，雷军系的众多公司都

在雷锋网上有相当的曝光率。这虽不是雷军的授意，但是说明雷锋网的编辑已经在潜意识中把雷军系的公司当成了一个值得关注的行业重点。

雷军一开始投资雷锋网完全是出于对朋友的信任，就像他平日所说的“投资就是投人”，雷军充分相信林军的能力，能够办好这么一个网站。但是随着雷锋网的发展，雷军发现了意外之喜。第一，雷锋网关注互联网创业资讯，而小米的产品发布以及新产品信息等多在雷锋网上广为宣传，雷锋网一下子成了小米手机的有效广告平台。另一方面，很多互联网科技公司的老总，每天上班第一件事就是打开雷锋网、虎嗅网等网站看上面有没有什么新闻，了解科技发展和行业动态。这既是雷军了解行业资讯的窗口，也成了雷军向外推销小米文化、小米营销理念的平台。

小米手机作为移动终端，固然是最适合将这些内容全部整合在一起的硬件，但是除了在技术和商业合作方面的结合之外，似乎还需要一个媒体能够在把这些公司的资讯整合起来的同时，使它们在企业文化层面成为一个整体。“雷军系”旗下有众多公司，比如作为移动互联网入口的UC浏览器，在线语音入口YY语音，线下支付入口拉卡拉；电子商务网站如凡客诚品、乐淘、尚品网；互联网社区有旅人网、好大夫在线、多玩网、乐讯网、太美网，多看阅读；软件有金山、可牛；游戏方面有金山旗下的七尘斋、西山居工作室和雷军投资的喜讯无限（xixun.com）等。而雷锋网正是在舆论方面，为未来“雷军系”企业的整合，做好了充分的准备。

不过，小米还缺一样重要的东西，即能把这些公司都联系起来的结合点，也就是通俗上所说的一个平台型的旗舰，而小米科技的创办，正好弥补了这一不足。至此，小米成功地组好了团队，汇集外界的优势，强势向市场进发。

泛投资圈：为小米融资输血

雷军早期的投资，都是个人直接以天使投资的形式投资，那个时候也没有什么考察，雷军认为投资就是投人，只要人值得相信他就投资。而且大多数投得也不多，一般是200万元，多在创业初期投资。本着帮忙不添乱的原则，他基本上是只负责出钱或者在旁边支支招，并不要求被投资人都听他的意见，因为他觉得创业者要有自己的想法、坚持自己的道路才能成功。当然这其中也不乏非要让雷军当董事长支持企业发展的，但是大多数情况雷军都不介入公司的具体业务。

当年金山公司将卓越网以7500万美元出售给亚马逊，雷军个人因为持有大量卓越股份而一下资产倍增。后来圈里的朋友想在互联网行业创业，都找雷军投资。从2006年投资UC开始，先后投资了凡客、多玩YY、拉卡拉、乐淘等20多家互联网创业公司，雷军这个资本圈的门外汉渐渐成为资深的天使投资人。可就是这些并不太在意的无心插柳般投资的公司，反倒一个个成了气候。雷军投资的企业成功率高达90%，这样的比例让业界也是大吃一惊。

后来，雷军自己创业做小米手机，自己既是董事长又是创始人，每周6×12小时地工作，很难抽出时间来管理投资的事情。后来，雷军又耐不住求伯君相请，重回金山担任董事长一职，肩上担子更重，个人时间更少。与之相对的是雷军的个人资产不断地升值，精力却没有办法更多地放在投资方面，于是他就有了找一个专业团队来管理自己投资的想法。此时，雷军想到了个人投资基金。国内虽然还在起步阶段，但好在已有先例，比如徐小平的

真格天使基金，蔡文胜设立的4399创业园，周鸿祎则联合红杉中国沈南鹏、高原资本涂鸿川设立“免费软件起飞计划”等，关键是个人投资基金在国外非常成熟，这对小米的发展来说无疑是一个非常好的消息。加上早期的投资让雷军积累了不少的经验和人脉关系。既然有章可循，雷军心里便有了数，经过一番筹划之后，2011年雷军和许达来顺势发起设立顺为中国互联网基金。

雷军阐述顺为基金的名称意义时说，“顺为基金的意思就是顺势而为。我觉得打通金融渠道，用金融杠杆来帮助创业，是一个非常重要的事情”。许达来是雷军的合伙人，也是顺为基金的CEO。他曾经在C.V. Starr、新加坡政府直接投资公司（GIC）、美国国际集团（AIG）及德意志银行等多家国际知名投资机构担任管理职位，可以说是科班出身的专业投资人。

雷军选择他做合作伙伴，很明显是想让顺为基金更加专业，更加正规，也更容易与国际接轨。要说两人如何相识倒也十分简单，因为许达来在GIC供职期间曾经作为投资方的代表担任金山的非执行董事。雷军与许达来十分熟悉，并且对他的专业素养十分认可。后来雷军辞职做天使投资人，许达来也于2008年辞去非执行董事职位，然后又在几家投资公司任职。雷军曾经多次就投资事务向许达来请教，两人保持了非常好的个人关系。雷军和许达来合伙成立了顺为中国互联网基金，这是一美元风险投资基金，第一期管理资金规模2.25亿美元，出资人来自国际顶级投资机构，包括国际知名主权基金、家族基金及大学基金会等。从顺为基金的名字中“互联网”一词就可以看出，它的主要投资方向集中在互联网企业方面。顺为基金重点关注中国互联网相关行业，投资方向包括但不限于移动互联网、电子商务、社交网络平台等，主要投资目标为初创期及成长期的优质创业公司。

谈到顺为基金的成立，雷军曾经说，“我需要专业的团队帮我管理我的投资，很多投资者也希望我来帮他们管钱，我所投的项目在成长的过程中也需要融资。顺为的一些有限合伙人直接、间接地投过我的项目，他们也一直希望我成立一个基金来帮他们管钱”。由此可见，顺为基金的成立是雷军和有限合伙人之间的双向需求。对此，雷军还说过，“我做小米之前已经投过那么多企业，现在一共加起来有20多家，顺为是帮我管理投资的，不是让我多一件事，是让我少一件事”。

顺为基金分别于2011年12月、2012年6月两次投资小米科技，2012年顺为基金还分别对“雷军系”的乐淘、耶客、YY等进行了风险投资。由于投的都是“雷军系”相关的企业，而且大部分雷军都已经投资过，所以顺为基金的这些投资主要是跟投。雷军和许达来的合作十分默契，雷军作为董事长把握大方向，对于选择投资的公司，他有一票决定权。许达来这个专业人士做CEO，掌握技术层面的各项具体工作：如何评估，如何做风险分析，如何计算企业估值，投入多少资金最为合适，等等。

雷军虽说顺为是为了让他少一件事，不过这可不代表雷军会做甩手掌柜。在项目选择上，雷军的决策往往起到了主要的作用。顺为基金主要投资阶段为A轮和B轮，这就需要对互联网企业有充分的了解，能够充分看到企业的潜力，而又不至于盲目投资犯下大错。从这方面来说，没有谁比雷军更加专业的了。比如顺为基金在A轮投资教育软件宝宝巴士、在线教育网站一起作业，在B轮投资医疗健康网站丁香园、手势识别摄像头Pebbles，等等，很多项目顺为基金能放心大胆地投放，就是因为雷军的专业性、前瞻性以及对创业者的把握。可以说没有雷军，顺为基金很难在互联网行业投资中取胜。雷军做天使投资时90%的创业者都成功了，关键就在上面几点。

自从小米创业、顺为基金创立之后，雷军辞掉了多家公司的董事长或者董事的职位，除了他感情最深的金山，剩下的企业全都没有时间去操心了。他强调现在主要精力全部放在顺为基金和小米科技两方面，而雷军的商业构想正因为这两方面的工作而显得十分清晰——雷军通过一枚枚棋子成功地构造了一个“雷军式”的产融通路，一边通过小米构建产业生态圈，一边通过顺为基金构建资本投资圈，资本为产业输血，以此全力保障小米能够健康快速地发展。

05 野蛮生长：小米虽小，一应俱全

小米，不只是手机而已

“中国苹果”的称呼打从小米一经问世就有了，而且有很多人说雷军是抄袭苹果，并且把他叫做“雷布斯”。雷军对此很不以为然。第一，小米就是小米，不可能抄苹果，“如果那么容易，那么你去抄一个试试？”第二，雷军不认为小米是苹果模式，在他看来小米更像亚马逊，他是用互联网的思维、电子商务的模式在做小米。用雷军的话来说，小米的“铁人三项”是软件、硬件、移动互联网。但是苹果做iPone又何尝不是软件、硬件两手抓两手都要硬，所以小米与苹果相比最大的不同也是最大的过人之处就是用互联网的思维，做移动互联网时代的产品。

实际上，小米发布会之后，在喧嚣散去，一切归于平静时，雷军就又陷入了夜不能寐的状态，就像当初他看完乔布斯的壮举之后的那个晚上一样。只是，这一次他想的是摆在前面的坎坷的道路。雷军知道，小米还不是自己想要的完美的高智能手机，它和苹果还有很大的差距。因此，他并没有像乔布斯那样，一开始就将改变世界的梦想寄托在小米身上。他的小米手机就像它的名字一样低调朴实，以至于负责工业设计的刘德说，小米很普通，它要做的是让大多数人不反感，肯接受。

超越苹果是一项很大的挑战。苹果iPhone问世的时候，人们最新接触到的是iPhone惊艳的外形，然后才是它简便易行的操作系统。因为有乔布斯这样的天才，所以iPhone在各个方面均达到了极致和完美，如果从这两个方面来超越苹果确实太难。后起的三星Galaxy虽然在销量和性能上超过了苹果，但是比起iPhone还是少了那种精致的感觉。

雷军清楚地意识到，中国社会是混阶层，还没有形成中产阶级，并不具备苹果那样的生存土壤。乔布斯可以天马行空地沉浸在自己的世界里，而他从决定要做小米的那一刻开始，就一直和米粉们一起关注大多数人的需求。这样，雷军不得不将小米暂时定位在“发烧友”的狭窄市场上，而且很难迅速扩大市场。小米手机若是不能成功打好第一仗，他所有的努力都将付诸东流，而自己的CSP（芯片尺寸封装）概念也并没有成为焦点，这让他有些焦虑。

小米科技在初创之际就被业界人士解读为“雷军正试图在中国复制一个乔布斯的苹果”，这让他陷入了一种极其矛盾的心态中。然而，从一定程度上来说，雷军本意并不是如此，他只是想像乔布斯一样改变点什么，但是他又不想活在乔布斯的阴影下。从事实上来看，雷军其实选择了和乔布斯截

然不同的道路。他说："互联网行业的规律是，击败雅虎的不是另外一个雅虎，是谷歌；击败谷歌的是Facebook。做中国的苹果根本没戏。再看长久一些，你一定会发现小米和苹果走了完全不同的道路。"但是更多的人还是愿意拿他和乔布斯对比，这是一个无法回避的事情。

"当年乔帮主归来的时候刚好42岁，小米亮相的时候你也是42岁，你觉得自己能成为第二个乔布斯吗？"有人这样问他。对此，雷军回答道："18岁的时候我就是乔粉，从来没有奢望过自己能成为乔爷第二，小米也绝对成不了苹果。因为乔爷是神，是我们顶礼膜拜的偶像，极简完美设计是我们无法企及的高度。虽然我知道差距很大，但是我并没有绝望，还是希望通过每天脚踏实地、一步一步地努力，离偶像近一点，再近一点。"

小米从创业开始用的就是互联网的思维方式，比如小米率先做MIUI系统，采用的是深度优化的安卓系统，但是并没有闭门造车，而是在论坛选出100名粉丝，粉丝们对MIUI系统试用之后提出各种问题和建议，然后小米逐渐改进。通过听取米粉的意见，MIUI系统每周更新，不断改进，成为最适合中国人使用的安卓系统。所谓互联网思维方式，就是通过互联网让潜在消费者从产品设计开始就参与到生产的环节中来。这样，小米一定不会做出与市场脱节的产品。一个从没有做过手机的企业，如果一开始就想要超越苹果，那么一定是不现实的，即使有这样伟大的抱负，也要经过十几年间积淀才能谈得上这个问题。如果完全按着苹果的路子走，套用齐白石一句"学我者生，似我者死"，一味模仿苹果，那么小米将永远是个二流品牌。

小米先有了脍炙人口的MIUI系统和开创一时之风气的米聊软件，这才开始做手机，倒是知名度先打了出去。小米开始卖手机，又走了一个与苹果完全不同的路子。苹果iPhone销售还是通过专卖店、渠道代理、通讯运营商合

作的传统方式，但是小米选择了完全通过电子商务的形式销售。

苹果的优势是独到而明显的。苹果的市值之所以稳居所有IT及互联网企业第一位，可不仅仅是因为苹果销售iPhone或者iPad等电子产品。而是因为苹果率先开放iPhone的SDK（软件开发工具包），IOS操作系统搭建的应用平台成了全球软件开发者最喜爱的创业平台，苹果APP Store中应用超过76万个，下载量突破400亿次。雷军如果照搬苹果的思路，那么小米一定会死得很惨。谷歌推出了安卓系统，由于是开源的源代码，所以安卓系统的应用在短时间内在数量上已经超过了苹果。可正是因为安卓是开放的软件，其应用软件质量参差不齐，所以谷歌在平台的收益方面确实远远不能与苹果相比。第三方应用开发商肯定更愿意和那些占据市场主导地位，下载量大的应用平台合作。这就形成了好的更好，差的更差的局面。小米作为深度优化的安卓系统，而且创办时间不过两年，和自己的安卓东家竞争尚且竞争不过，更不要说与苹果竞争了。小米的应用平台若想另起炉灶，必然难以生存，因此必须利用好现有安卓体系开放源代码的优势，让安卓客户更多地移植到小米应用上来。为此，小米只需要提供应用开发者文档，给予足够支持，就可以实现这个目标。

小米要与苹果进行正面对抗的话，自然是不占优势的，因此如何使用巧劲来弥补小米的短处就成为了雷军需要思考的问题了，小米应用商店就是一个很好的例子。既然安卓的问题在于质量参差不齐，那么小米应用商店就应当杜绝这类问题。如果客户在小米应用商店下载的应用出现各种安全问题，影响客户体验，客户一定不会认为这是安卓的通病，而会认为这是小米的问题。如果努力积攒起来的口碑因为第三方应用而搞砸了，那么就太得不偿失了。所以雷军给小米应用商店定了一个基调，就是“重视应用的质量以及用

户体验，不以数量多少论英雄”。

雷军等人经过研究之后，首先在应用软件的发布流程上做文章，制定了小米应用商店采用“提交+自动化测试+安全扫描+人工审核”四步完成，这样就能保证客户从小米应用商店下载的应用都是安全可靠的。除了考虑应用的安全之外，为了方便用户使用，小米应用商店采用了“推荐+排行”的策略，不断向用户推荐优秀应用。虽然一开始多是在其他安卓平台做好的应用又移植到小米应用商店的比较多，但是随着小米的大卖，小米应用商店知名度的提高，越来越多的应用选择首先在小米应用平台上线。在手机游戏方面也是如此，在小米应用平台首发的手机游戏数量也在逐渐增多。

小米成长和发展的阶段，正赶上移动互联网浪潮高涨，小米自身自然要把握好这个风口上的机会，少走弯路、多做创新，这样才能走出独特的、更适合自己的道路。在雷军看来，作为一个在中国市场上崛起的互联网科技企业，小米的发展道路必然不可能照搬苹果的模式，必须因地制宜地走出自己的道路。为此，在2013年4月15日这天，雷军说出了这样的话：“小米公司要突破乔布斯定义的智能手机框架进行创新，并透过香港地区和台湾地区试水，正式开始实现在中国做世界市场的梦想。”

米联：建立互联生态圈

米联是小米为自身量身打造的一种新功能，而不是一个软件。它能够在安卓手机间，安卓手机与IOS系统之间，小米手机和小米盒子之间直接传输数据服务功能，是一种快捷、自由、方便的传输分享工具。数字设备互联一

直是IT及家电企业在重点研发的一个课题。2003年微软、索尼、英特尔发起的DLNA标准，旨在解决个人PC、消费电器、移动设备在内的无线网络和有线网络的互联互通，使得数字媒体和内容服务的无限制的共享和增长成为可能。

很多厂商都看到了数字互联的未来，因此纷纷斥资进入相关领域进行研究。之后国内的厂家也联手推出过不同的技术标准，比如联想、TCL、康佳、海信、长城等公司联合推出了闪联（IGRS），海尔、创维等国内厂商一起推出了e家佳（I Top Home），这些厂商均试图通过互联标准打造一个排他性生态链，从而形成垄断。在国外市场上，随着新兴数字设备的兴起，也出现了新的标准。比如苹果公司的AirPlay，以及Wi-Fi Alliance公司推出的Miracast。Miracast设备提供简化发现和设置，用户可以迅速在设备间传输视频。该技术比之之前的标准更加简便，受到广大移动与消费性电子设备制造商及芯片厂商的共同认可。谷歌安卓4.2系统即采用了Miracast标准。

其实数字互联一直以来就是业内诸多商家致力攻破的项目。早在2002年的时候，飞利浦电子集团日前宣布推出新型的USB On-The-Go（OTG）收发器芯片——ISP1301。该芯片可使手机、数码相机、录像机、PDA等数字设备之间直接实现点到点连接。实现了最早的、最初步的数字互联。然而，这种互联方式有着较大的局限性，虽然实现了部分数码设备之间的互联，但可以互联的产品种类过少，且受产品型号等的局限性过大。虽然较以往的技术有了重大突破，但这仅仅只是数字化时代的一个开始。2003年，英特尔称家中数字设备应该互联，认为电脑、家电、通讯这三者应该进行数据整合互通。根据当时的利益分属问题，不同的厂商对此有不同的看法，有的希望以PC为中心，有的希望以TV为中心，有的则希望以手机为中心。找不到一个完

美的方法，就新创一个方法；找不到一个合适的载体，就创造一个载体，这便是米联技术产生的主观原因。

米联是小米公司基于MIUI系统自主研发的一种数字设备互联功能，它不同于现有的各种标准，不过却可以与苹果AirPlay、DLNA以及谷歌的安卓系统相互兼容，成了一种可以综合各家之所长的新技术标准。米联的主要功能就是解决安卓手机（使用MIUI系统）、iPhone、iPad，以及PC上的视频、图片、音乐内容传输问题。而这些设备想要联通起来，其中最关键、最核心的就是小米盒子。简单点说就是，这些不同设备之间的互联，是利用小米盒子这个设备作为中间载体，通过米联技术实现相互联通的。

作为新产品的米联，在使用方法上却非常简单：首先确保安卓手机（使用MIUI系统）与小米盒子处在同一个局域网环境中；然后用手机自带的图库打开照片，进入全屏浏览模式，再点击流媒体界面的米联按钮，选择小米盒子，就可以实现投放；对于本地视频或者在线视频，使用MIUI自带的“视频播放器”播放，在播放器右下角会出现米联图标，点击按钮选择“小米盒子”，即可实现视频内容在电视上的投放。

米联不仅仅服务于小米本身，也可以适用于一切数字设备。如果顾客使用的是iPhone或iPad，在设备与小米盒子同在一个局域网内的情况下，用手机自带软件打开图片或视频后，选择全屏模式，然后点击右上角的AirPlay按钮，选择小米盒子即可投放；如果是PC，则使用支持米联或DLNA的播放器软件，选择待播放的流媒体文件，右键单击，在“播放”选项中选择相应的“小米盒子”，就可以实现投放。截至2013年，没有与米联实现兼容的就剩下Miracast标准，而小米的研发团队正在加大研发力度，相信不久之后这个问题也会解决。因为米联的最终目标就是兼容所有的数字设备，实现数据的无

障碍共享互通。米联是一种“兼容的互联标准”方案，换句话说，不管其他设备原先采用什么标准，只要使用米联就可以实现数据联通。这也符合小米科技重构一个数字设备互联的生态圈的发展理念。

雷军之所以在小米羽翼还未丰满的情况下，就加大研发力度推出米联，主要出于以下几个方面的考虑。一方面是因为他看到了行业发展的方向，早晚要做的事情，不如早做，等别人做了小米再做就失去了市场机会。另一方面，固然小米的销量增长飞快，2012年卖出700多万台小米手机，但是相比于其他品牌的手机（特别是iPhone），小米的市场份额少得可怜，而Pad等移动互联网设备小米还未来得及开发，而通过米联既可以让其他产品的用户都认识小米，又可以为将来小米进入新的竞争领域做好铺垫。第三方面则主要为小米未来的发展在考虑，提升其他终端设备的销量，从而促成小米科技的整体发展。就是在现阶段，米联为小米打通了数字设备的互联生态圈，小米也可以在终端设备市场分一杯羹。

除了已发布的小米手机、小米盒子（包括小米遥控器），小米电视之外，小米此前还发布了一款通过小米手机遥控的玩具电动车。这些产品都可以通过米联和小米盒子相互联系，只用一台小米手机就可以实现终端控制。这也是买小米手机的用户购买小米电视，或者购买小米电视的用户想要一台小米手机的原因。未来，随着人们习惯了米联便捷的无线互联网联通方式，那么肯定不愿意改用其他设备。而小米如果生产出新的移动互联网设备，比如电纸书，或者Pad，那么习惯米联的用户更容易形成购买。

当然人们使用米联的目的，除了终端控制，就是实现资源共享。所谓资源共享，共享的是内容，米联的技术再先进，如果没有内容支撑，没有内容平台，那么小米的米联技术也好，小米的终端设备也罢，都很难真正立于

不败之地。从资源共享的角度来说，其实在智能手机出现之前就有了蓝牙技术，但是蓝牙的传输速度较慢，而且作用距离有限，所以蓝牙技术并不适合今天大容量文件的传输和设备互联。而米联成功地解决了资源共享的问题，而且方便快捷。

小米科技做了两件看似与生产手机无关的事情，开始涉足内容生产领域，一个是收购了做精品阅读的多看科技，一个是准备用小米盒子抢占网络电视的滩头阵地。但是这两项功能只要落实，并且成功建立起一个数据互联的生态圈，那么对于小米手机的发展都是大有裨益的。

环环相扣的小米生态圈

雷军创立小米公司，没有先做手机硬件，而是先做MIUI系统，也正是建立生态系统的考虑。因为支撑这个生态系统的，是操作系统能否被广大用户接受，这个系统又是否适合第三方应用软件公司开发应用。在MIUI系统有了几百万的用户之后，雷军等人才开始做手机，所以显得水到渠成。而小米手机推出之后，完全通过互联网的方式销售，这也使小米网站成为名副其实的电商平台，而这个时候小米的生态圈也开始逐渐形成。

雷军40岁重新创业，如果仅仅是为了制作一部手机，恐怕很难说服林斌、黎万强、周光平等人放弃原来体面的工作、优厚的待遇来和他一起创业的。就像说服投资人一样，雷军给他们讲了一个完美的故事。他发现的是移动互联网大行其道的契机，而要做的事情，不仅仅是生产一台智能手机那么简单，雷军要建立的是一个生态圈，是一个在移动互联网时代与人们生活息

息相关，每个人都离不开的科技生态圈；而这才是小米科技真正的发展目标，也是其最吸引人的地方。

小米的7个创始人中，洪峰对雷军描绘的蓝图，理解得最为深刻。后来成为MIUI之父的洪峰把雷军所说的这个生态圈具象化了，“如果仅仅做小米手机，岂不太过无趣？小米会成为一种智能互联的生活方式。比如，烈日下准备开车，你可以用手机把车里的空调先打开；比如想要购物，可以刷手机直接消费，等等。”

洪峰原来是谷歌的高级产品经理，从谷歌的实验室他见识了太多超前的发明创造，而“物联网”无疑是最吸引他的。所谓物联网，即通过信息传感设备，把任何物品和互联网联系起来，进行信息交换和通讯，以实现智能化识别、定位、跟踪、监控和管理的一种网络。而智能手机是所有设备之中，最容易成为物联网入口和控制终端的智能设备。

所谓软件生态圈，即小米的MIUI系统+小米应用商店+小米游戏中心。小米的MIUI系统每周更新，这在所有的智能手机系统之中是独一无二的。小米生态圈分为四大板块，即：软件+创意周边（硬件）+内容+生活。这几个生态圈的内容，又是层层递进、渐进实现的。小米应用商店和苹果的APP Store一样，也是由第三方应用开发商开发的。小米应用商店从2012年6月上线运营到2013年2月，下载量超过5亿次，2013年3月当月即达到了一亿次的应用分发量。小米游戏中心的情况也很喜人，2013年4月日均下载达100万，网站有一万款精品游戏、全年30款世界顶级游戏首发，2013年有100款左右的精品游戏在小米游戏中心首发。小米生态圈的第一个板块，虽然开始运营也才一年多时间，但是整体上来看取得了非常好的效果。

小米生态圈的第二个板块是由创意周边及相关硬件产品组成的。所谓创

意周边最主要的是小米的主题商店。小米主题商店累积下载量已经达到7亿次、日均下载频率450万。在小米主题商店里共有上千套主题资源以及上万种个性搭配，小米主题商店是全球最大的手机主题类商店。小米主题商店也并不是平白无故地变火的。小米主题商店之所以这么火，一方面是因为小米的用户年轻化，喜欢个性化的主题，另一方面主题的设计者可获得70%的收入分成，开发的积极性十分高涨。小米的主题除了在手机上应用之外，还可以根据主题生产后盖及周边配饰，成为个性化的手机装饰。

除了主题之外，小米官网卖出去最多的产品不是别的，而是小米公司的设计卡通玩偶米兔。2012年，小米共卖出18万只米兔。此外，还有手机能用到的各种配件，如耳机、音箱、电源、移动电源、储存卡、读卡器、路由器，等等。更神奇的是小米官网还卖机器人、遥控飞机、遥控汽车等玩具，当然这些玩具都可以通过小米手机上的程序来控制。2012年当年，小米光是周边配饰的销售就超过6亿元人民币，这在其他手机公司和电商网站看来是不可想象的。再加上一年700多万台小米手机，难怪小米敢对外宣称自己是中国排名第四的电子商务网站。

小米生态圈的第三个板块是内容。2013年，小米将多看阅读收归旗下，自此多看阅读器从小米的普通阅读应用，一下子成了小米的核心业务板块。多看阅读与70多家出版社、30多家杂志社签约，共有电子书40万册。截至2013年6月共有900万注册用户，每天在线阅读的电子书达200万册。多看阅读一直以精品阅读为己任，电子图书的质量有保证，阅读体验可以与Kindle电子书相比。

多看被收购之后，多看团队还负责了小米盒子的具体设计研发及运营。而之后不久，小米又发售了小米电视。手机也好，应用也罢，对消费者来说

最重要的是内容。小米通过收购多看，已经拥有了电子书的资源，那么剩下的就是音频内容和视频内容。而网络视频内容方面，搜狐视频、爱奇艺、优酷土豆、乐视等已经形成了战略垄断，即使在移动互联网方面也是如此，小米就想到了通过小米盒子做网络电视。不过，其在运营过程中受到广电局的限制，小米转而与拥有网络电视执照的公司合作，这种情况下小米还是宁可不挣硬件的钱（仅售399元）发售小米盒子，就是为了能够保证小米生态圈能够获得充分的内容资源。

小米生态圈的最后一个板块，也是最重要的一个板块，就是未来生活，换句话说就是小米的物联网。未来小米手机可以是钥匙、门禁卡、公交卡、信用卡、会员卡、名片，甚至相机、PSP、电视遥控器、家用电器控制终端、自动驾驶设备，等等。只有你想不到，没有手机做不到的。

那个时候你可能真正离开手机不能生活，但前提是手机让一切变得便捷、安全、可靠。这不仅是雷军或洪峰眼中的小米生态圈，更是所有小米人为之奋斗的梦想。小米正是用这环环相扣的四个板块在充实自己的能力，为自身未来的成长蓄势待发。

mi 小米盒子：改变生活的机顶盒

说到电视机顶盒，大部分人都会联想到我们在看有线电视时使用的设备。电视机顶盒通过接收有线电视信号并且解码的方式，向有线电视用户提供电视节目信息。2012年11月14日小米公司正式发布“小米手机最发烧的配件”——电视机顶盒小米盒子。雷军口中作为重要的手机配件的小米盒子采

用安卓4.0系统，最高支持1080P高清输出，公开售价399元，工程机预约价299元。通过小米盒子用户可以分享各种互联网内容，包括视频、图片、音乐等，同时可将各种设备，比如手机、Pad、PC与电视互联。小米科技用自身的实际行动来证明，小米并不只是一家做手机的公司，小米盒子、小米电视告诉我们雷军的野心远远不止是做一款手机那么简单。

小米盒子是一个真正的网络电视机顶盒，使电视成了一个网络终端，具备了上网的功能，而且还可以通过小米盒子浏览网络视频节目内容。在小米盒子推出之前，市场上已经出现过海信盒子、盛大盒子、乐视盒子等产品。海信盒子是为了海信电视上网而设计；盛大盒子则想打造一个娱乐设备终端，整合盛大的内容资源；乐视盒子则是为了给乐视网的视频内容多一个电视出口，那么小米盒子又为什么而生，有什么特点呢?

关于小米盒子的诞生，雷军可是有太多太多的话要说："五六年前我就认为，手机会替代电脑成为最常用的终端，电视是手机的显示器，手机是电视的播控器。小米盒子就是实现这个构想最重要的纽带，是最重要的手机配件。"小米盒子的发布会没有像小米手机的发布一样大张旗鼓，而是被安排在小米总部的一间会议室。雷军没有准备投影仪、电脑和数据线，只是把PPT的内容存在手机里面，然后通过小米盒子将PPT连接到电视上演示。

雷军向参加发布会的媒体介绍道，小米盒子第一个功能是将手机、Pad、PC等终端通过WiFi将视频等投射到电视屏幕上，并配置了单独的遥控器，已支持安卓4.2等多种无线协议；第二个功能是可以在电视上免费看视频节目，目前已与搜狐视频、腾讯视频、华数TV和迅雷等十多家互联网公司达成了授权协议，电影、电视连续剧等片源库超过10万部；第三个功能是小米盒子SDK完全开放，支持应用开发者为小米盒子开发视频、游戏等各种应用。

和小米盒子一起亮相的还有一家新公司多看科技。雷军在会上宣布小米全资收购多看科技，原CEO王川已成为小米科技第八位联合创始人。之所以这个时候宣布收购多看，是因为多看公司才是小米盒子真正的幕后开发团队。被收购的多看科技成为小米旗下单独业务部门，开发小米盒子、小米电视及未来的多看电子书（不排除小米Pad的可能）等产品，而且肩负小米旗下产品内容（包括文字、音乐、视频）运营的重任。多看科技开发的精品阅读器是Kindle上除自带系统外运行最好的阅读系统，更因为其拥有大量精品中文电子书资源而广受消费者喜爱。多看精品阅读器作为移动APP应用在IOS、安卓等系统的中文电子阅读器下载排名中也处于领先地位。以雷军一向善于布局的战略眼光，推出小米盒子绝不是无的放矢。雷军的小米产品战略逐步浮出水面：以小米手机为中心，向电视、机顶盒，未来则是阅读器等更多硬件延伸，以小米电商为硬件销售渠道，通过各种硬件整合视频、图片、音乐等互联网服务，以及电商、游戏等互联网应用，构造“小米生态链”。

小米手机一直被认为是山寨苹果，雷军丝毫不以为然。这一次的小米盒子在功能上也和苹果Apple TV颇多类似，但是这一次却没有人说小米盒子是在山寨Apple TV，这是因为苹果的Apple TV并没有获得多少认可，以至于苹果CEO蒂姆·库克后来笑称Apple TV只是苹果的“业余爱好”。

Apple TV的问题不在于技术，而在于对视频内容的整合难度太大，它要面对的不是以前做iPod时的唱片公司，而是众多影视节目制作、发行及播出机构，这里面牵扯的版权问题复杂，利益纠葛。而且即使这些问题都解决了，观众也不一定买账，并不是所有人都想用电视看网络上的节目内容。小米盒子的推出，面临同样的问题，因为中国对网络电视业务的管理权在广电总局，广电总局只对7家公司（CNTV、百视通、 湖南广电、华数、南方传

媒、中国国际广播电台、中央人民广播电台）颁发了互联网电视牌照，那么其他人若要发展相关业务，只能和这7家公司合作。小米这次虽然和各视频网站签了协议，版权上的问题解决了，但是政策的因素并没有解决，面对广电总局的监管，想打擦边球是不行的。

有这些因素的限制，小米盒子的推出必然要面临重重的困难。事实上，小米盒子推出仅仅运行一周时间，就被广电总局叫停。雷军不得不重新正视这个问题，以解决当前遇到的危机。经过一番周折之后，雷军终于与CNTV旗下的未来电视签订了协议，小米科技只作为小米盒子的生产方，而播出的节目内容全部由未来电视方面负责。协议签订之后，广电总局允许小米盒子全部内容接入中国互联网电视集成播控平台，但是包括节目集成与播控、EPG管理系统、客户端管理系统、用户管理系统、计费认证系统等将全部由未来电视（ICNTV）负责管理。而且只允许小米盒子在上海、杭州、长沙3个试点地区销售。

面对如此苛刻的条件雷军还是坚持了下来，因为他相信小米盒子总有能够光明正大销售的一天，只有率先积累人气以及让广电总局逐步接受小米，才有可能在未来的竞争中占据有利地位。2013年3月19日，小米盒子面向试点城市正式官网发售，首批一万台小米盒子在几分钟内全部售罄。2013年3月26日，第二批一万台小米盒子再次全部售罄。2013年9月17日，性能全面升级后的20万台新小米盒子在小米官网开始销售。

所谓“随风潜入夜，润物细无声”，小米盒子正在逐步走进用户的生活，并将慢慢改变人们的观念。雷军所预言的“手机会替代电脑成为最常用的终端，电视是手机的显示器，手机是电视的播控器”正在一步步成为现实。小米通过自身的努力，一步步地将“小米改变生活”这一理念落实。

06
走向世界：小米的国际化道路

五年不上市，向国际化突围

2012年6月，小米公司完成第三轮2.16亿美元融资，作价40亿美元。雷军在接受媒体采访时说，小米在谈融资的时候，强调5年之内不会上市，投资者同意则投资。对于小米40亿美元估值是如何得出，雷军表示，小米是一家互联网公司，互联网公司作价是非常难的问题，核心是投资者的预期。“投资者投小米，赌的是小米能不能做成百亿美元公司，赌的是我做得到。”之前有投资者认为小米只是一家硬件公司，但是雷军认为小米具备电商公司的销售额、用户量、物流体系，而且有赚外快的机会，即卖配件。

雷军既然说小米五年之内不上市，就是说他对小米的发展已经有了充分

的准备，拟定了战略规划。第一阶段的目标，自然是冲击100亿美元市值。但是这一天来得比雷军预料的早得多，2013年8月小米获得第四轮融资，小米市值达到100亿美元。

2013年上半年小米共售出703万台手机，上半年营收已经超过2012年全年达到132.7亿人民币，同比增长140%。而在不久前的互联网大会上，雷军预计小米2013年营收将达280亿元人民币。

小米第二阶段的目标是什么，雷军并没有在公开场合明确表示过，但是从2012年销售719万台手机，销售额126亿，到2013年半年增长了140%，雷军的野心显然比这个增长速度要大得多。他的目标是在2015年，实现1000亿元人民币的销售额，如果这样的话增长比将达到350%。

那么，这个增长如何实现呢?

如果不考虑其他渠道的收入，仅仅按卖手机来计算，小米一年要销售出5000万台手机。 2012年中国市场智能手机销量2.24亿部，2013年预计为3.29亿，目前已经是世界上智能手机销量最大的国家。考虑到人口基数和智能手机使用情况，预计到2015年，最理想的状况是中国市场智能手机销量为4亿部，那么小米至少要占到12.5%的份额。但是，目前小米只占3.2%的份额。

从这个角度来看，如果仅仅发展国内市场，那么这个销量目标短期之内就很难实现。所以雷军不得不考虑进军全球市场，向国际化突围。“今年（2013年）是小米国际化的第一年，我们开始逐步试点，希望全球的‘米粉’都支持小米国际化的进步。”雷军说。

另一方面2012年全球手机销量17.9亿部，其中智能手机占55%。2012年全球手机销量排名，三星第一，出货量2.13亿台，苹果第二， ipone手机的出货

量是1.94亿台。这两个企业的销量都是在全球市场获得的，不管是韩国还是美国，其本土的销量都不足以支撑这么大的销量。从这个角度来看，即使抱着向前辈学习的精神，小米也应该走出国门。

由此可见，雷军提出小米走向世界，不是好大喜功，也不是哗众取宠，而是实实在在的发展的需要。那么小米具不具备走向世界的条件呢？

小米的优势，首先是硬件过硬，最新的小米3是采用了全球首发的NVIDIA Tegra 4和高通骁龙800最新版8974AB 顶级四核处理器，采用超灵敏触控5英寸1080p显示屏，搭载3050mAh锂离子聚合物电池，索尼1300万像素相机，飞利浦双LED闪光灯，标配NFC及双频WIFI，8.1毫米超薄机身。

其次是性价比高，小米3的售价仅为1999元人民币，合328美元，这个价位比起iPone5（16G）的649美元，三星GALAXY Note 3的699美元，足够有吸引力。不过光靠质量好和性价比高还不足以实现国际化，小米若想国际化还有很多不足之处。

第一，小米在国内的品牌知名度非常高，但是在国际上就相差太远了，人们也只是在这一两年才知道小米，不用说比三星、苹果，即使比中国台湾地区的HTC和华为，其知名度也差距较大。所以小米要想走出去，必须要在国际上树立起自己的品牌，而这个过程则不是一天两天，一年两年就能实现的，若是10年能树立起自己的品牌也足以令小米的管理层高兴了。要知道，中国那些走出去的企业，比如收购了IBM的联想，以及在世界市场布局多年的海尔，目前的品牌知名度也远比其他国际品牌低很多。

第二，这两年小米发展迅速，随着投资者的青睐，小米的市值逐年暴增。除了小米的发烧友和小米的千万用户，越来越多的消费者开始关注小米，但是大部分人心中，“小米还是抄袭苹果的山寨机”。小米如何才能摆

脱山寨机的名声，如何靠品质和独特的特性成为一个独立的品牌，从而可以与苹果、三星在同一个平台上面竞争，这是小米要必须解决的问题。

第三，小米缺少具有专利的独家技术手段，很难和三星、苹果这样的企业竞争。从苹果和三星的专利诉讼之争来看，专利的重要性自不待言。截止2013年，小米申请的专利数量只有300多项，而且多为外观专利，核心技术专利比较缺乏。

由此可见小米的计划不仅仅是将产品销售到国外去那么简单。我们认为国际化分为几个方面：

首先是产品的国际化，产品的国际化那就是符合国际的标准，而且要有区别于苹果iPone和三星Galaxy的独特特质。

其次是品牌的国际化，小米在国内的品牌是树立了其年轻、个性的品牌文化，但是如果进入国际市场，小米将以什么样的品牌定位出现，面对什么样的人群，采取什么样的策略这都是需要认真考虑的问题。

再者是企业文化，企业管理的国际化，联想收购IBM，最大收获不是Thinkpad这个牌子，而是IBM作为跨国公司的经营管理方式；最大的挑战，不是如何用产品占领欧美市场，而是如何与跨国公司的高管与雇员共同打造联想团队。所以小米的国际化，从这个角度来说，还没有真正开始面临挑战。

将来的这五年是最好的时间，小米如果抓住了这个机会，实现国际化的发展目标，那么未来小米的起点将更高，发展的前景将更加广阔。

谷歌安卓全球副总裁加盟小米

小米的创业团队中，雷军曾是金山的CEO，也是国产软件业的元老；林斌曾任谷歌中国工程研究院副院长；周光平曾是摩托罗拉北京研发中心高级总监；黄江吉曾是Microsoft中国工程院开发总监……光是这些人就足以组成一个国际会议了。但是这些人虽然多有跨国公司的工作背景，可是他们都有一个问题，就是多是技术出身，并不真正熟悉欧美市场。

小米若想国际化，那么必须要有招募的国际化的人才。这件事情原本还很困扰雷军，但是正所谓踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫，2013年8月29日，谷歌Android副总裁雨果· 巴拉(Hugo Barra)宣布离职，并且将加盟中国智能手机厂商小米，负责国际业务。

这个新闻对小米来说有多么振奋人心，看看雨果·巴拉离职给谷歌造成的影响就知道了。2013年3月，谷歌宣布安卓之父鲁宾离开安卓部门，引发了谷歌的人事地震。鲁宾离开之后，巴拉是谷歌安卓部门最重要的负责人之一。结果短短5个月之后，巴拉也选择了离职，这就不得不让外界对谷歌的内部矛盾及管理问题有许多猜测。

雨果·巴拉出生于巴西，毕业于美国麻省理工大学，通晓英语、法语、葡萄牙语、西班牙语四国语言。在2000年左右，巴拉加入LOBBY7公司，担任业务发展副总裁。2004年Nuance Communications（全球最大的语音识别软件公司)收购了LOBBY7 ，自此巴拉进入了新公司，因为工作能力出众受到公司CEO的赏识，先后负责产品管理、产品市场、业务发展三块业务。

2008年3月，巴拉正式加盟了著名的互联网公司Google。巴拉入职是在英国伦敦的分公司，负责移动产品的研发，担任移动产品总监的职务。2010年10月份后他回到谷歌总部，担任Android产品管理总监，经过3年多的努力终于做到了Android全球产品管理副总裁。在这三年期间他先后负责过的产品包括移动搜索、谷歌地图移动版、语音搜索、垂直搜索、移动广告、Android4.0的技术研发等。

但是，巴拉最得意的却是Google的Nexus系列产品的研发。2010年1月，谷歌的第一款手机 Nexus One正式发布，Nexus One由HTC代工，当时负责产品发布的是谷歌的Android总裁罗宾。巴拉进入Android团队之后，负责的第一个Nexus产品是由三星代工的三星Nexus S，之后谷歌推出了三星 Galaxy Nexus，算是Nexus手机的第三代产品。再后来在巴拉的带领下，谷歌推出了由LG代工的Nexus 4和Nexus 5。巴拉带领团队所研发的Nexus系列产品为谷歌生态与产品的确立与推广立下了汗马功劳，Nexus的出现为其他手机厂商做出了示范和标杆。

在谷歌Nexus手机大获成功之后，巴拉主持了Nexus平板电脑的研发和发售。Nexus 7平板电脑由谷歌和华硕共同打造，运行最新发布的Android 4.1操作系统，配备分辨率1280×800的7寸屏幕。Nexus 7平板电脑是专门为Google Play（原来的Android Market）打造的，在娱乐和阅读体验方面都将达到最好的效果。在经典的Nexus 7之后，巴拉后来还主持了与三星合作的Nexus 10平板电脑。

巴拉作为谷歌的Android副总裁可不仅仅是只知道做产品的技术达人，他曾经频繁出现在各种发布会与I/O开发者大会，无论是大谈产品特性、对移动产品的设计理解，以及对涉及未来产品方面的构想，都在安卓粉丝和安卓开

发人群同样赚足了人气。在FaceBook上甚至还有巴拉的个人粉丝团账号，可以说巴拉的形象在Android的粉丝心中都是十分高大的。

但是就这样一个人，却在之前没有任何征兆的情况下，突然宣布辞职，并且加盟一个远在中国的不知名的手机企业，这让谷歌的高层大跌眼镜，也让巴拉的粉丝迷惑不解。

那么小米是靠什么吸引巴拉的，巴拉又是为了什么放弃美国的工作机会，而选择漂洋过海来到中国呢?

坊间虽然有传闻说，巴拉的前女友和谷歌的创始人谢尔盖·布林的恋爱关系成为了巴拉离职的诱因。

但是，这个猜测不值一驳，因为巴拉作为Android全球产品管理副总裁在关系个人发展前途的事情上肯定不会如此草率。而媒体对巴拉的采访也证实了这一点，巴拉说实际上这次看似突然的跳槽，他已经酝酿了一年多的时间。

2008年巴拉加盟谷歌之后的第二天，就飞到了北京参加了一个峰会。在这次会议上，他认识了时任谷歌中国工程研究院副院长的林斌，之后两个人保持了非常好的工作和私人关系。

当林斌从谷歌辞职与雷军等人一起创立小米的时候，巴拉成为了安卓之父鲁宾的得力助手，并负责安卓产品特别是谷歌手机的研发和推广。由于小米采用的是定制版Android，巴拉对此一直非常感兴趣。而且因为私人关系的原因经常和小米的创始人会面，并且还把小米手机带回去给谷歌的安卓团队看。而安卓的设计主管马蒂亚斯·杜阿特更是对小米的定制安卓系统赞不绝口。这倒是给巴拉留下了非常深刻的印象，巴拉知道小米做的是一件对的事情。

2012年夏天，小米2s大卖，小米总裁林斌这时候开始考虑如何拓展小米的国际业务。在他认识的许多人中，巴拉无疑是最合适的人选之一。双方的非正式会谈持续了6个多月时间，在林斌试图说服巴拉的同时，巴拉也在自己做着反复的衡量。

他原本在谷歌工作很开心，并没有想过跳槽。而谷歌是全球最伟大的互联网公司之一，市值超过3000亿美元，仅次于苹果排名第二。作为职业经理人能做的谷歌安卓全球产品管理副总裁，在职业生涯之中也算是将要到达顶峰的位置。从常人的角度来看，巴拉没有离开谷歌的理由，但是巴拉却心动了，因为他内心深处曾有创业的渴望。他梦想能白手起家建立一家可以与谷歌媲美的全球科技公司，而小米具备这样的潜力。

这时候的小米虽然市值只有40亿美元，不到谷歌的1/70，但是小米科技在短短两年发展中给了外界太多的想象不到和太多的惊喜。小米绝不是一个重复苹果或者模仿亚马逊的公司，小米就是小米，正在一点点打造它的移动互联网帝国，如果错过了这个成为他们一员、与之共同创业的机会，巴拉可能会后悔。

还有一个现实的原因是，谷歌早已经上市，不可能再通过上市或其他途径实现财富的迅速增值，巴拉就是在谷歌表现得再出色也不过是一个高级的职业经理人。但是如果加盟小米，却可以获得相当可观的管理层股份，如果未来小米上市（雷军的目标至少是千亿美元的企业）那么巴拉能获得回报则是不可估量的。

最后巴拉爽快地答应了小米管理层的邀请，于2013年出任小米的全球副总裁，负责小米的国际业务拓展。

巴拉加盟之前，小米刚刚获得最新一轮融资，市值一下达到100亿美元，

而这距离小米的成立才仅仅三年时间可，见小米的巨大成长潜力。巴拉听到这个消息，一定更加庆幸自己的正确选择。

巴拉担任小米的全球副总裁，对市场也有了充分的估量，他认为现阶段小米的竞争优势在印度、俄罗斯、印度尼西亚、拉丁美洲和泰国等市场尤为明显。但小米也必须要在美国和欧洲这样的趋势流行市场占有一席之地。而这些都将是巴拉下一个阶段的主要工作。

巴拉表示："小米公司创始人的梦想是：小米最终将发展成为一家中国的全球性企业。如果我能够不辱使命，几年以后全世界都会像谈论现在的谷歌和苹果一样谈论小米公司。"

进军台湾：不是卖手机，是考试

2013年4月24日，在中国大陆市场创造传奇的小米手机正式进军台湾，受到台媒与"米粉"们的热捧。小米科技CEO雷军在台北记者会上表示，"我们到台湾，不是卖手机，而是来考试，向HTC等世界级同行学习。我们想用几年时间证明，台湾用户能认可大陆产品。"

雷军之所以这么说，可不仅仅是客套这么简单，因为台湾市场是非常成熟的手机市场。而且台湾有HTC这样的知名手机生产企业，还有台积电这样的芯片企业，富士康、英华达这样的手机代工企业。而且小米手机就是由富士康和英华达代工生产的。

如果是几年前，小米若想进入台湾，绝对是班门弄斧。但是这几年，中国大陆的手机行业发展迅速，特别是智能手机方面已经有超过台湾的势头。

比如华为、中兴智能手机在全球的份额都已经超过了HTC。

台湾的手机行业发展有着自己的特点，也就是所谓的台湾模式的提法。就是台湾的手机行业多以手机设计公司和ODM（原始设计制造商）为主导产业，他们将为全球TOP5或者中国的TOP3手机厂商设计方案，甚至提供贴牌的整机。这些设计公司或者ODM偶尔也会打上自己的牌子销售一些产品，但是支撑业务则是“设计与制造”，而不是品牌。

比如我们所熟知的HTC品牌，原来也是代工起家。HTC（宏达国际电子股份有限公司，简称宏达电）成立于1997年，初期以光盘驱动器芯片为主，其后发展了手机及数字电视芯片。由于是代工，所以一开始HTC并没有成为一个独立品牌为广大消费者所知。

HTC开始关注自主品牌，从2006年开始，主要得力于智能手机行业的迅猛发展。首先选中HTC代工手机的是微软，短短几年时间HTC成为全球最大的windows mobile智能手机代工厂商，垄断了80%的市场份额，为欧美各大电信运营供给代工智能手机业务，包含从设计到生产的全系列服务，不过这些手机并不贴HTC的牌子。

真正帮助让HTC的品牌进入普通消费者视野的，还是安卓系统。世界上最早使用安卓系统的智能手机，是HTC为t-mobile（德国电信子公司）生产的HTC Dream （G1），而谷歌公司推出的第一台智能手机Google Nexus One（G5）也是由HTC代工的。由于安卓系统的大行其道，越来越多的厂家让HTC代工生产手机，包括国内联通、移动等运营商也会下订单让HTC代工定制版的手机。既然市场上有这么多机会，HTC自然不愿意放着钱不挣，而且它又明显比其他企业拥有优势，所以HTC决定发布自主品牌的智能手机。

2009年6月，HTC终于不再为他人作嫁衣，以自己的品牌推出了第三代

搭载Android的机型HTC Hero（G3），Hero一经推出就受到了如同英雄般的赞扬和关注，同时从Hero开始，在以后HTC所推出的Android机型中都加入了HTC自主的Sense用户界面，显示效果和实用效果都极为出色。之后HTC相继推出了HTC Tattoo（G4），HTC Legend（G6），HTC Desire（G7），HTC Wildfire（G8）。

2011年受益于安卓系统智能手机的热销，HTC的市值超过诺基亚和RIM，达到338.8亿美元，仅次于苹果、三星，名列第三。如果HTC能够一直沿着这个势头发展下去，那么今天的HTC很可能是下一个三星。

相对于HTC而言，小米成立于2011年，时间短暂。不管是企业规模、公司实力、技术条件等各方面都与HTC这样的企业有巨大的差距，所以说小米到台湾不是卖手机，而是考试，绝不是雷军谦虚客套，而是真实的想法。

不过雷军既然赶来开拓台湾市场，自然也不会妄自菲薄，小米比起HTC却有自身的优势。比如小米有最新最高级的硬件配置以及超高的性价比。小米的深度优化的安卓系统——MIUI系统，每周更新，这是其他任何企业都无法模仿的。小米通过电子商务的形式网络销售，而且小米有大量的米粉和发烧友，所以小米新机型只要上市，马上就会销售一空，而台湾也有大量的米粉。

这次小米进军台湾，与台湾第三大电信大亨的远传电信展开合作。雷军在小米手机台湾媒体见面会上说，他对于手机在台销售是零预期，内部也不在乎市占率，只在乎用户看到产品后会不会尖叫，会不会推荐给其他亲友。话说得漂亮，但是他自己当然希望小米在台湾能够大卖，所以心中也是很紧张。

见面会之后远传电信负责预售小米2S手机，该手机在台零售价为9499元

新台币(约合1966元人民币)。没有想到甫一上市，首批预购的机器被抢购一空。算是博了一个开门红的好彩头。

不过小米能不能在台湾站住脚，却还要很费一番周折才能知道结果，只是台湾市场上苹果、三星、HTC占据了前三名的位置，小米若想占据一席之地，必须要产品过硬，营销够棒才能获得成功。

目前在国内市场，小米手机的份额已经超过了苹果，那么在台湾小米的发展又会怎样呢？那么只能拭目以待了。

小米向台湾的手机企业学习，特别是HTC学习，可不仅仅只是学习成功的经验，教训也要吸取。HTC最大的问题在于做品牌太晚了，因为多年为别人代工做手机，代工企业的品牌形象定位在消费者眼中一时难以更改。而且HTC推出的几款产品并没有成为主流的产品，在市场上销量有限。

短暂的辉煌之后，2013年HTC的市值跌到了38亿美元。相对于HTC的市值大幅缩水，诺基亚以72亿美元卖给了微软，倒是原本名不见经传的小米在2013年市值达到100亿美元，引起各方瞩目。小米这个手机新丁，如何能够赶上那些发展了几十年、十几年的大企业，关键还是在于小米从别人那里吸取了教训，少走了许多弯路。

这次小米在台湾开拓市场能否成功，对小米未来的战略十分重要。因为中国台湾和香港地区是小米为走出国门新做的准备，这第一步走稳了，才能开拓东南亚的市场，然后进军日本、韩国这样的消费电子大国，在亚洲市场占据优势地位，之后打开巴西等南美国家的市场，从而迂回进入美国市场。

如果不能成功地实现国际化，那么小米很难成长为一个真正的国际品牌。而相比于三星一个标准走遍世界，小米的国际化将更具难度，他将为每一个市场做本土化的系统服务，这对小米绝对是一个大的考验。

颠覆与创新，让全世界都知道小米

“苹果是他的初恋，是他借以改变世界的工具。”当乔布斯这个完美主义的偏执狂带着他的利器iPhone和iPad征服世界时，远在东方的另一个国度，他的粉丝雷军向乔帮主发出了挑战：我们要用小米征服世界！

40岁的雷军雄心勃勃复出创业，通过一款叫做“小米”的手机把中国的手机行业和移动互联网江湖搅了个风生水起。其实，在雷军身上，我们就能看到一种颠覆自我、不断创新的精神。

雷军创办小米科技，目标很明确，就是要做“软件+硬件+移动互联网”铁人三项的公司。相比与传统的手机行业，哪怕是苹果、三星这样的企业，这也是一种颠覆。

苹果iPhone在硬件方面独树一帜，以简约的外形，方便的操作体验而迅速风靡全球。iPone独家的IOS操作系统，有别于之前诺基亚的塞班，以及微软的系统，更加适合手机使用。直到后来谷歌开发出安卓，才能与之一较短长。但是iPhone最大的盈利来自硬件销售，这就决定了公司不会把更多的精力放在其他方面。

小米则不同，如果一味模仿苹果，那么小米肯定没有机会。但是雷军发现了移动互联网时代的巨大商机，小米不仅仅要做苹果，更要做亚马逊，而且还要做谷歌这样的开发者平台，这样小米才能真正成长为一棵参天大树。

小米科技创立之后，最先做的不是硬件，而是MIUI系统。这个深度优化的安卓系统，在短短时间内就有了2000万注册用户。更重要的是，MIUI在开

发过程中完全互联网化的全新工作方式。MIUI会根据网友的测评以及用户的意见，每周更新版本。这是全球都是唯一的，是唯一的一个每周更新的手机系统。

从总体上看，小米的颠覆与创新主要表现在以下几个方面：

第一、雷军创业把握住了移动互联网飞速发展的机会，搭的是顺风车，顺历史潮流而动，所以在开始的时候就成功了一半。

第二、摈弃了以前做软件行业一切都靠自己打拼的工作方法，充分利用可以利用的资源，比如小米最为成功的MIUI系统就是在安卓这个开放系统下的深度优化版本。

第三、充分利用互联网的优势，调动发烧友和粉丝的积极性，通过小米论坛充分吸收粉丝的意见，每周更新最新的版本。

第四、小米手机研发团队永远走在时代的最前列，用最好的硬件、最优的技术，生产性价比最高的手机，不过他们却不自己生产，而是完全通过代工的办法，扬长避短，成为效率优先的最佳典范。

雷军认为，乔布斯颠覆业界规则的并不仅仅是iPhone，更重要的是他重建了整个行业的游戏规则，建立了一个自己的苹果帝国。而雷军不仅开发了对短信和电话做了速度提升的手机操作系统MIUI、拥有超过1700万注册用户的米聊，而且还有过去三年在移动互联网产业链上完成的最为系统化的布局。

这一布局包括投资拥有2亿注册用户的移动互联网入口UCweb、移动社区乐讯等，以及拥有一群肝胆相照、在各个公司独当一面的创业家们组成的“兄弟连”。更重要的是，雷军还拥有小米手机这一硬件平台。这一切，都可以成为雷军构建属于自己的移动互联网王国的基石。

小米的知名度原本是最难解决的问题，但是因为小米科技先做了MIUI的操作系统，已经有2000万的注册用户。而且在各大论坛，各种网站，小米一直保持着高曝光率，所以知名度反倒不成为问题。而小米1第一次网络销售，仅仅5分钟就卖光了30万台，充分说明了小米先做系统后做手机的成功。

至于售后方面，小米则大力组建售后客服团队，甚至雷军等高管一开始都每天在线回答客户问题。二手机发售之后，立即在全国主要城市建立小米之家，解决客户上门维修的问题。

当然，如果小米手机仅仅是靠网络销售降低成本，以及销售附件及周边产品获利的话，那么企业很难发展壮大。其实雷军之所以肯倾全力发展手机业务还有一个没有告诉别人的关键点，就是为了抢占移动互联网的入口。

当年IBM电脑捆绑微软的windows系统，成为了PC时代最大的赢家。进入互联网时代，门户网站雅虎，搜索引擎谷歌，以致后来的Facebook等社交网站先后作为入口，获取了巨大的利益回报。那么移动互联网时代的入口又在哪里？

雷军投资过CU浏览器，投资过YY语音，也投资过许多电商网站，他发现最终的入口不是浏览器，不是SNS，也不是那些知名度最高的应用，最终的入口还是手机本身。因为其相对于PC的便携性，只有手机能够彻底改变人们在移动互联网时代的生活。这也是雷军宁肯不赚钱也要占领手机市场的原因。

有投资人曾经这样评价小米，说小米在观念上比其他企业快两年半，在技术上比其他企业领先一年半。可见观念上的颠覆和创新远比技术上的颠覆和创新更加重要。

小米铁人三项的第三项如何实现，在别人还在云里梦里的时候，已经有

目光敏锐的人看出了端倪。那些雷军曾经投资过的企业，为小米发展移动互联网早早做好了准备。

使用小米手机，上UC浏览器，在凡客、乐淘购物，用多看阅读读书，玩金山开发的手游，办公有WPS，储存有金山云，如果觉得手机屏幕小了，还可以外接小米盒子联通小米电视。如果消费线上可以使用小米米币，线下可以用拉卡拉支付。如果说移动互联网将改变我们的生活，那么，最新改变生活的将是小米。

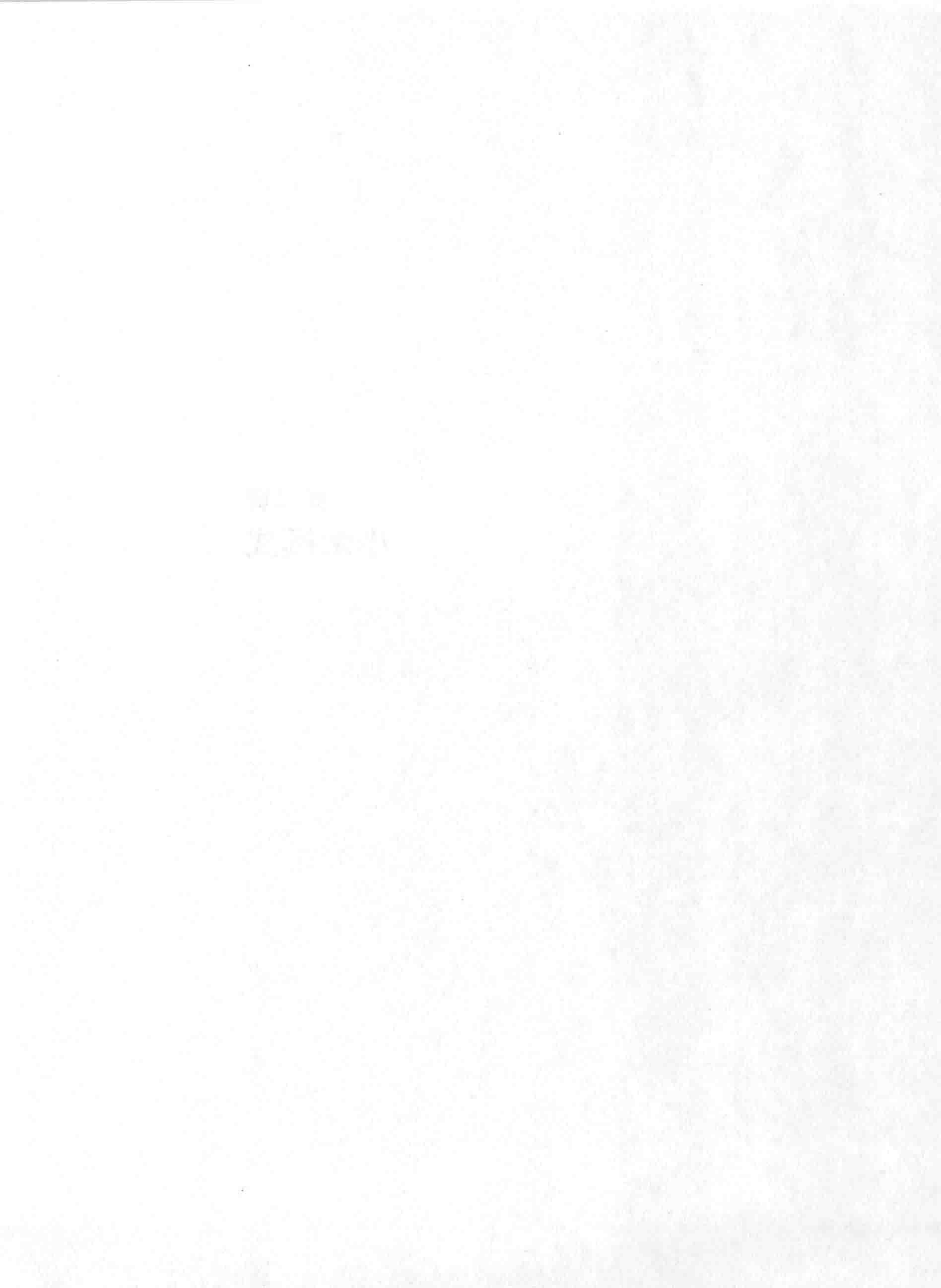
现在对小米来说，最重要的是销售更多的手机，占领更大的市场，这样以小米为入口的产品才可能随之发展壮大。所以，小米除了铁人三项之外，更需要国际化。只有全世界都知道小米，才能实现雷军建立一个世界一流企业的梦想。也只有小米成为了国际品牌，那么小米才能真正与苹果、三星一样改变我们的生活。

从这个角度来说，小米颠覆的不仅仅是手机行业，也不仅仅是移动互联网，更重要的是颠覆我们在移动互联网时代的生活方式，创造全新的生活体验。



第二篇

小米模式



01 小米的互联网思维

用互联网的方式来做手机

从2000年开始，随着阿里巴巴和腾讯网的快速发展，互联网在我国的发展势态也是直线上升，新的销售模式诞生。

支付宝颠覆了银行的属性，让人们可以足不出户地跨行转账；360拉低了金山、卡巴斯基的市场份额，开始走免费杀毒保护的道路；博客被微博全权替代，人们开始青睐于140字的精髓；最近几年凭空而起的小米手机，更是颠覆了人们对互联网的认知和观念。他不仅开启了用互联网方式做手机的先河，而且还很好地将现代高科技和互联网文化结合得天衣无缝。

一些传统企业在这场互联网风暴中逐渐打破自己以往的规则；新兴的小

型企业可以通过互联网模式而改变世界。种种事例都在向人们宣告着一件事情：互联网时代正在以光的速度向我们袭来。

电商时代到来！

在电商和传统企业模式的较量中，国美电器和京东商城无疑是最经典的了。京东商城出现以前，国美电器一直是家电业的龙头老大，线下店铺经常是人满为患。可自从京东商城这一电商企业生成后，以“行内最低价格”为噱头迅速占领了市场，打了国美电器一个措手不及。随之而来的就是国美线下店铺市场份额急剧下降，京东商城的销售份额迅速增长。电商企业渐渐代替了传统的线下企业。

在这互联网电商浪潮中，小米手机应运而生，是当之无愧的互联网商业模式的奇迹。

小米手机是第一家互联网手机品牌：互联网模式开发，利用互联网销售，从产品开发、用户互动、商业模式到生态链建设各个层面，都贯彻了互联网的思维模式。

作为纯互联网手机品牌，小米手机采用了互联网销售模式，不设线下渠道，最大规模地减少中间的渠道成本，大大降低了价格门槛。雷军直言不讳地说，传统手机的售价，除了受生产成本影响外，还包含了渠道、门店成本，最终都转嫁到用户身上，“小米手机要打造首款网络手机品牌，完全采用线上销售，主要是为了去掉中间渠道和门店的成本，提供低价、高品质、高服务的顶级手机”。

小米手机的确实现了完全在线销售，不过并非像人们预想的那样直接在凡客、乐淘等电商平台销售，而是购买域名自建电商平台。在筹办电商平台过程中，小米借鉴凡客（雷军投资企业）、乐淘等兄弟公司的经验和资源，

打造了完整流畅的在线销售服务体系，至于配送服务，则采用凡客的物流配送体系。

小米手机的电商网站，在2011年8月29日正式对外开放，接受消费者的购买订单。不过并非是外界期待的大规模上市，而是“先推出600部工程纪念版，只卖1699元，比正式售价便宜”。雷军坦言，世界上没有完美的手机，工程纪念版手机实质还是测试机，这也是小米互联网模式开发硬件的一个核心环节。

负责小米手机硬件的联合创始人周光平和雷军一致认为，小米手机就应该采用互联网的形式开发，先弄明白用户最需要什么，再将用户需要的东西做出来，而不是自己首先做好了拿出来给别人用。小米选择走更彻底的互联网模式：充分听取用户声音，快速试错，快速迭代。

在这样的催促下，小米得到了迅速的完善和升级。接着，雷军又倡导组建了“荣誉开发组”，这个开发组最初由120名自愿申请的发烧友组成，在MIUI每周升级的节奏中，周五发布新版本，周六到周一MIUI团队收集反馈，修正漏洞，周三又将更新的版本交给荣誉开发组的成员测试，不断修改，周五下午五点再向外界发布。就这样，整个过程中，都由这数十万用户驱动，最大限度贴近了用户的需求。

不光如此，就连小米手机正式发售前的最后一次小范围“公测”，也是由MIUI论坛的发烧友完成的。先期发售的600部工程纪念版，只针对满足一定条件的MIUI论坛发烧友。小米鼓励这些愿意尝鲜的发烧友在使用过程中及时反馈问题，根据这些问题的重要程度给予奖励。如若遇到严重问题，购买者可换正式发售后的新机器。根据这些反馈，小米不断在操作系统的升级和手机迭代中将性能和功能调到最好。

另外，小米互联网模式还有一个很大的特点：开放。雷军摒弃了传统手机行业的研发模式，而采用互联网模式研发。小米不采取“闭门造车”的方式研制手机，采取用户重度参与模式做手机。

在小米手机操作系统MIUI的成长过程中，很多模块都向用户开放。“我们营造了一个粉丝社区，链接了全球发烧友，让他们一起来帮我们完成。我们是一个开放式的操作系统。”小米手机的系统MIUI，每周更新迭代，首次引入了互联网模式。论坛上有超过50万发烧友重度参与开发改进，“基本上你今天有意见和建议，我们下周就能作出修正”。

正是小米公司重视用户参与度的做法，使小米公司在短短几年的时间里赢得了大批量的粉丝。

以真正的互联网思想武装小米

2013年4月18日，雷军在微博中说：“我们和用户一起开发互联网手机，上百万用户贡献了自己的智慧，这就是小米的互联网DNA！”

用互联网思维武装小米，可以说是雷军进军手机市场的秘密武器之一。负责小米手机硬件的联合创始人周光平，和雷军最契合的观点之一就是雷军提出的互联网化的产品开发模式。周光平对于雷军的说法极其赞同：“好的产品就是用户自己定义的，而不是工程师自己拍脑袋定义的！”两人一致认为，小米手机就应该采用互联网的形式开发，先弄明白用户最需要什么，再将用户需要的东西做出来，而不是自己首先做好了拿出来给别人用。小米的选择是走更彻底的互联网模式：充分听取用户的声音，快速试错，快速迭代。

那么，武装小米的互联网思想具体是什么呢？雷军曾详细解说：“互联网不仅仅是网络设施，我觉得更重要的是思想，你怎么用互联网这种思想来颠覆很多的传统产品。互联网思想，我曾经自己作了一个总结，七字诀：专注、极致、口碑、快。”

首先是专注。雷军认为，只有足够专注，才能将一件事情做到极致。能不能把精力集中到一点上，决定了是不是有强大的穿透力。比如，练书法其实只要写好一个“永”字就够了，就能把所有汉字都写得很好看。永字八法，一个“永”字涵盖了所有汉字的笔法精意，这说明大道至简。带着专注的思维做事，雷军一直坚信大道至简，少就是多。这一点，他受乔布斯的影响颇深。

1997年，接近破产的苹果请回昔日的老帮主乔布斯。乔布斯一回到苹果，就向整个团队传达了一个理念：决定做什么和决定不做什么一样重要。他举行了一次产品评估大会，发现苹果的产品线十分分散，有很多产品根本没有做下去的必要。比如，版本繁多又编号复杂的麦金塔计算机，在他眼中就是十足的垃圾产品。“这么多的产品，这么多的版本，你们究竟向别人推荐哪一个？”乔布斯很快就将70%的产品砍掉了。之后，苹果高度集中研发了4款产品，从而让濒临破产的苹果起死回生。紧接着，苹果着手研发新的移动设备，最终做出了iPhone和iPad。

作为乔布斯的崇拜者，雷军将遥遥领先的苹果和其他的手机生产商作了一个比较，发现苹果的成功就是因为足够专注。所以，他对小米的定位是，专注于高端智能手机市场，不做全价格线的智能手机。“难的不是出10款手机，而是简简单单做好一款手机。”苹果就赢在只专注于一款手机的开发。受到乔布斯做苹果的启发，雷军发现，做好一个东西比做好两个东西更难，

比如只有一个型号，你很清楚它的好与不好，有两个型号你就不容易看清楚各自的优势究竟在哪里。

其次是极致。雷军认为，极致就是能不能做到自己能力的极限，用尽自己的全力把产品做到无可挑剔。小米手机进入时的互联网，是一个处于混战中的战场。小米手机出现前后两三年，互联网企业中已经有百度、阿里巴巴、腾讯、新浪、人人网、盛大等知名公司进入手机领域，抢占移动互联网的先机。百度与戴尔合作推出戴尔智能手机D43之后，又联手长虹推出千元智能手机；阿里云计算公司则以手机操作系统阿里云OS为基础与天语合作；腾讯与中国电信以及华为、中兴、酷派、天语和海信等5家手机厂商联合发布了6款“天翼QQ智能手机”。大家都想在移动互联网领域争得一席之地，竞争非常激烈。

为了使小米手机在激烈的竞争中脱颖而出，雷军选择了像苹果那样将产品做到极致的理念。他给小米定下了基本的发展路线：用移动互联网做手机，做到极致，形成不能复制和替代的核心竞争力，击败对手。他为小米选择了双核1.5G处理器，并且花费了很长时间和精力寻求最顶尖的合作商。

第三点是口碑。雷军认为，好的口碑是用心经营出来的。因此，小米在经营口碑上，下了很大的工夫，也用心地为用户做了很多事情。比如，小米团队曾经做了一件回馈30万老用户的事情。那个时候，小米刚刚上市，有30万人在网上排队预订小米手机，最长的甚至等了100多天才拿到手机。小米为了向用户表达感恩之情，给30万用户每人100元的现金券，不附加任何条件，可以在小米网上买任何东西。雷军还要求小米团队给他们寄了精美的卡片，上面写着感谢他们对小米的支持。这些微不足道的小事，都有利于小米在市场上形成很好的口碑。

第四点是快。这里的快，也就是动作要快，互联网追求的是一种速度。“天下武功，唯快不破。互联网创业，速度一定要跟上去。”“要死也要死得快，早死早超生！”这些都是雷军说过的话。他很清楚地知道互联网是一个快速发展的行业，每天都有新的事物产生，用户需求变化得非常快，竞争也很激烈，一旦速度跟不上，就会被淘汰。另外，企业在快速发展的时候风险往往是最小的，也会掩盖很多问题。于是，雷军决定加快小米的发展步伐，试图将开发周期控制在3～6个月。快速的开发容易跟上整个市场的节奏，节约成本。为了让小米手机迅速占领市场，雷军在小米的定价上下了很大的决心，小米团队也在讨论定价的问题，最后雷军一锤定音：1999元面市，用最高的配置和最低的价格造成巨大的反差，快速打动消费者，赢得一定的市场份额。

听到反对的声音，雷军说：“产品一出就要秒杀对手，这样才有意义！从来没有人看到小李飞刀是怎么飞出去的，因为见到的人都死了！”只有在获得一定的用户之后，整个互联网商业模式才能运转。雷军知道，能不能打赢这一战，速度是关键，要是演变成持久战就不好办了。

随着小米手机的渐渐走红，一系列配套产品也相继推出。最有意思的要数“米兔”——一款戴着雷锋帽、系着红领巾的很可爱的玩具。这款产品在小米网站属于最畅销的产品之一，每天限购2000次，不穿衣服的卖49元，穿衣服的卖99元。其实这个产品也是雷军“快”字理念的一个体现。雷军开玩笑地说：“它叫雷锋兔。你们知道为什么这么叫吗？那是因为它是雷军做的手机品牌。那为什么叫兔子呢？因为天下武功，唯快不破，我们强调快，兔子是跑得最快的。”

用“专注、极致、口碑、快”的互联网思想武装后的小米，在行业内

可以说是“不鸣则已，一鸣惊人”，因为它重新定义了手机的制造和营销模式，并最终以颠覆者的姿态接受着用户的喜爱和簇拥，也领受着同行的惊恐和追赶。

但是，雷军对此似乎显得异常自信和从容，也许是因为他知道小米要做的还有很多，而且正在用心去做。

mi “0”门店：只在互联网上卖手机

在手机行业曾有这样一个说法：“现在智能手机只分两种，苹果和非苹果。”雷军知道这句话产生的缘由以及它背后的含义，所以，他一针见血地说出一个词——“颠覆”。在一步步创办小米的过程中，雷军深知，打败苹果的方式绝对不是再复制一只苹果。

雷军显然不会选择没有颠覆地做自己的事业，他要做的不仅是颠覆自己，颠覆手机行业，还要颠覆移动互联网产业。于是，他给小米的颠覆性定位是：通过互联网方式研发的小米不设任何线下销售渠道，而是用电子商务的方式，只在互联网上销售小米。小米进入市场之后引起的实际反响验证了雷军想法的可行性。

事实上，雷军很早就注意到了一个现象，随着智能手机战场的竞争日益激烈，手机厂商靠硬件获得高利润的模式必然难以为继，而用互联网的方式销售，直接面对终端消费者，可减少中间环节，节省所有中间成本，让小米手机与同等配置手机相比更具有价格优势。除此之外，这种互联网销售的方式不仅很有时尚感，而且还便于手机购买者根据自己的喜好在线定制手机后

壳等多种手机配件，满足小米手机发烧友个性化的需求。

然而，在小米走进市场之前，这种营销模式并不被同行所认可。因为在小米之前，采用互联网销售模式的最著名手机，就是谷歌推出的第一款自有品牌手机Nexus One，这部手机曾被谷歌寄予极大的厚望，但是反响并不尽如人意。由于只在谷歌官网上销售，没有经验的谷歌并没有处理好它随后遭遇到的各种各样的客户投诉。实际上，Nexus One几乎验证了互联网销售手机的所有短处。比如，由于消费者看不到和体验不到实体机，很难决策是否购买；网上购买手机容易让顾客的期待与现实产生落差；互联网销售取消了分销商，会导致在最底层缺乏发力营销的渠道；售后服务单靠网络解决，在时效性和返修的费用方面都有很大困难。因此，Nexus One的互联网销售很不理想，Nexus One在其发售两个多月后仅售出几万部，市场的冷漠也很快证实这是一个失败的案例。最后，谷歌不得不在推出仅仅半年后就停售了这款手机。而且，Nexus One还被美国《时代》周刊评为“年度三大失败的科技产品”之一，理由是谷歌没有良好的市场营销，没有零售渠道，手机3.7英寸的屏幕以及滚球的设计方式都存在着很大的缺陷。这一度让谷歌负责Android平台的掌门人安迪·鲁宾非常难堪。

此外，之前手机的销售模式，一种是门店销售，通过全国的各级代理，在手机城、电器商场、专卖店等地销售；一种是与移动运营商合作，推出合约机型。虽然京东、淘宝等电子商务网站都有手机产品的销售，但是消费者网购手机并不是主流。小米要想通过电子商务模式进行销售，而且要在自有平台销售，难度可以说是非常之大。

正因为受到这样一些“行业经验”的限制，雷军为组建小米的创业团队到谷歌挖工程师时，对方听到小米是在互联网上卖手机，就问了雷军很多特

别尖锐的问题。在他们的思维里，实力强大的谷歌只在互联网上卖掉了几万部手机，刚准备创业的小米凭什么敢在互联网上卖手机？而且，为了进军通信市场，互联网巨鳄谷歌不得不以125亿美元收购了摩托罗拉移动，小米能有实力打开手机市场吗？

这些问题，雷军早已反复考虑过了。雷军以Nexus One的失败为例，分析了要想以网络销售的方式在互联网上卖手机，就需要满足两方面的条件：第一个是先做好营销，打造知名度，这样才会有人在网上购买；第二个是要有足够的力量解决售后问题，让人们放心在网上购买。其实说到底，在雷军看来，谷歌的失败是不懂如何通过互联网的方式做手机，而雷军深谙此道。早在2007年，他就用电子商务的模式成就了互联网品牌卓越网，而现在，他也有办法用互联网模式成就手机品牌小米。雷军要做的是，让小米做到当年谷歌都做不成的事。

显然，小米在制定销售方式时避免了谷歌Nexus One失败的做法。雷军格外强调对核心发烧友团队的重视，认为他们可取代终端销售商，进行口碑营销；同时，与具有丰富电商经验的凡客诚品合作，由后者负责仓储、配送甚至售后服务；最后，在MIUI论坛事先经营了30万高活跃度的用户。这大概也是雷军所谓“只在互联网上卖手机”的底气所在。

当然，除了雷军的决策方向正确之外，赶上一个好时机也是非常重要的事情，小米碰上了微博大爆发的时候。小米手机在正式发布前，其团队充分发挥了社交媒体——微博的影响力。2010 年小米迅速抓住这个机会，并将微博营销变成其塑造品牌的主战略。从小米网的组织架构上，人们都能看到这种战略聚焦，刚开始小米网的新媒体团队就有近百人，其中小米论坛30人、微博30人、微信10人、百度和QQ空间等10人，全力利用互联网的社交媒体做

小米的营销。

比如，在小米手机发布前，通过手机话题的小应用和微博用户互动，挖掘出小米手机包装盒“踩不坏”的卖点；产品发布后，又掀起转发微博送小米手机的活动，以及分享图文并茂的小米手机评测等。在小米发布之前，雷军每天发微博的数量在2～3条，但在小米手机发布前后，他不仅自己在微博上高密度宣传小米手机，还频繁参与新浪的微访谈，出席腾讯的微论坛、极客公园等活动。

除此之外，雷军的朋友们，包括过去雷军投资过的公司高管，如凡客CEO陈年、多玩网CEO李学凌、优视科技CEO俞永福、拉卡拉CEO孙陶然、乐淘网CEO毕胜等，都纷纷出面在微博里为小米手机的宣传造势。作为IT界名人，这些人中的每一个人都拥有着众多粉丝。可以说，微博的营销功能被小米团队运用到了极致。最终，小米凭借着泡论坛、拉粉丝，在微信、微博上的营销宣传，小米第一批30万台手机很快被抢购一空。之后，小米在线预订都在不断上演，并不断刷新之前的神话。仅2012年，小米手机在线销售出730万台。

事实证明，小米手机的确实现了完全在线销售，不过并非像人们预想的那样直接在凡客、乐淘等电商平台销售，而是购买域名自建电商平台，直接在小米官网上进行销售。在筹办自己的电商平台过程中，小米借鉴凡客、乐淘等兄弟公司的经验和资源，打造了完整流畅的在线销售服务体系，而配送服务则采用凡客的物流配送体系。

小米创造的奇迹，可能超过了很多人的预料。在没有做任何广告的情况下，小米团体仅凭借网络媒体，靠病毒式营销，成功地实现了品牌的推广，就让很多人认识了小米手机以及小米公司这个大家庭。同时，小米手机也创

造了国产手机销售的新纪录。在首发之后，仅仅34个小时，小米手机的预订量就超过了30万台。雷军打造真正的互联网品牌手机这件事，终于不再被外界质疑。

用“海底捞精神”做好互联网服务

作为雷军人生事业最后的突围，小米被雷军以及小米团队都寄予厚望。而事实上，从最近两年雷军因小米在CCTV“中国经济年度人物”评选中所获得的奖项来看，小米也确实没有令雷军失望。

同时，雷军也早已意识到，小米要想继续成长和壮大，只做互联网营销显然是不够的，他还有一样制胜的法宝，那就是在服务精神上，小米要向海底捞学习，要做好互联网服务。在雷军的商业理念中，顾客在商家消费的不仅仅是产品本身，更重要的还有服务。

说起海底捞火锅，其无微不至的服务精神，甚至比它美味的火锅更有名。那么，海底捞到底是如何做服务的呢？

在饭点的时候，几乎每家海底捞都会有这样的场景：人声鼎沸，等餐的人几乎和就餐的人一样多。等待本身就是一件痛苦的事情，饿着肚子、一边看着别人用餐一边等位就更加煎熬了。而海底捞则设身处地站在顾客的角度上考虑问题，硬是将等餐变成了一件愉快的事情。

手持号码等待就餐的顾客一边观望屏幕上打出的座位信息，一边接过免费的水果、饮料、零食；如果是一大帮朋友在等待，服务员还会主动送上扑克牌、跳棋、围棋之类好玩的东西供大家打发时间；趁这个时间来个美甲、

去擦擦皮鞋也不错，这些服务都是免费的；规模大一些的海底捞分店还安排了电脑，等位的功夫也可以去上网。

当客人坐定点餐的时候，围裙、热毛巾等都已经送到眼前了。服务员还会细心地为长发的女士递上皮筋和发夹，以免头发垂落到食物里；戴眼镜的客人则会得到擦镜布，以免热气模糊镜片；服务员看到你把手机放在台面上，会不声不响地拿来小塑料袋装好，以防油腻……如果点的菜太多，服务员会善意地提醒你现在点的已经够了，假如都想尝尝，可以点半份；每隔15分钟就更换的热毛巾，卫生间里的牙膏、牙刷、护肤品、餐后的薄荷口香糖……

从很多小细节里，顾客都能感受到海底捞给予的真诚服务。真心实意地去为顾客着想，细致地考虑顾客的需要，真诚地去回应每一个细小的需求，这已经成为海底捞全体员工的使命。因此，雷军十分推崇因“服务精神”而声名远播的海底捞，他觉得这种精神在互联网行业也至关重要，他甚至会请小米每一位新员工来了去吃一顿海底捞，好好体验一下它的服务。

事实上，“互联网服务”也是小米“软件+硬件+互联网服务”的“铁人三项”中很重要的一点。小米在经营的过程中，一直十分重视用户口碑和满意度。因此，为了更好地为小米手机的用户提供服务，雷军投资了1.2亿元用于布局“小米之家”，以作为小米手机提货点、小米售后服务点和小米粉丝站。

对于手机的售后服务问题，小米向用户承诺将提供包修、包换、包退服务，即产品售出(以实际收货日期为准)起，7日内可据三包服务细则退货、15日内可据三包服务细则换货、12个月内可据三包服务细则保修。小米手机用户可在线提交退换货申请，也可通过联系小米客服中心办理退换货。

2013年的3·15晚会针对苹果手机的售后服务进行了曝光，而且在与包括三星手机的售后服务的详细对比中，小米的售后服务也是最好的，其售后服务政策以及对用户的服务态度，都远远高于其他手机品牌。

在雷军的意识中，小米不需要考虑销量，也不需要考虑营业额和利润，需要考虑的只是每一个位消费者，每一个“米粉”在买了小米手机以后，他们用的感觉怎么样，他们遇到了困难和问题，小米怎么帮他们解决。这样，对小米而言，把焦点坚实地放在“互联网服务”上，才是最重要、最急需的，至于最终能卖出多少台手机、赚多少钱，这些都是顺理成章的事情。

实际上，在智能手机时代，产品的更新换代速度变得非常快。市场和舆论有不少唱衰安卓系统的，而小米和MIUI一直在安卓阵营。但雷军表示，未来安卓阵营只剩三家大公司的时候，混乱局面就能终结。而小米只要就是专注做好服务、做好产品，就能成为剩下那三家手机厂商的其中之一。

在这一点上，雷军显然是抓住了让小米继续成长的“源头活水”，从而使小米在移动互联网的潮水中，踏着沉稳的步子前行。

02

小米的品牌战略

小米新定位：为发烧而生

在互联网时代，如果一个企业没有最大限度地挖掘自身的属性特点，不能为产品价值和企业品牌形象做独特的诠注，是很难从与其他竞争者区别开来的。已经带有传奇色彩的小米创始人团队在定位方面做了更深层的工作。

卖手机，无非就是卖硬件，技术好的再加上一些软件，视野长远的还会加强服务系统，模式还是那么中规中矩，但是小米力求从中寻求突破口，那就是给发烧友们做一款手机，因此做出来的手机也一定是“高性能发烧手机”。这种受众群定位和手机生产层面的定位在最初是备受质疑，很多人认为这种定位过于狭隘，势必不能有所作为。

对于这一点，小米团队的认识又是怎样的呢？在接受《商业价值》杂志的采访时，雷军和黎万强对此做出了解释：当前Android系统的深度用户几乎都是发烧人群和极客，而MIUI系统的受众也是这样的。在新的手机消费潮流中，技术的重要性程度与日俱增，而技术往往意味着高端，能吸引更多用户。

那么发烧友眼中的高性能在小米手机中是如何体现的呢？在手机硬实力方面，小米重点从屏幕、内存、摄像头、芯片等部分给出同类价格中实力最强的搭配，在软实力方面，小米为给用户提供流畅人性化体验而特意开发了MIUI系统，将技术和体验进行了完美结合。

这样一来，痴迷技术的人和追求高质量的人都能在小米手机中有所收获，而且由这些人群由衷给出的好评，也会第一时间透过互联网广泛传播开来，“泛发烧友”也会因为前者的示范作用跟着加入到米粉行列。结果证明，小米的这种定位是成功的。

此外，在接受《商业价值》杂志采访的时候，黎万强也解释道，小米确实以苹果的品质来要求自己，但是小米不是中国的苹果。

由各种“山寨机”构成的市场乱局被人们诟病已久，这些“山寨机”的价格从几百元到几千元，手机名称也是和正规热卖手机的名字打擦边球，款式包装上也是高仿标准，鱼龙混杂的市场很难让人明白购物。

“山寨机”扰乱市场的同时也让小米看到了机会。粗鲁的“拿来主义”显然不能被市场和消费者认可，而且创新永远是企业发展的源泉动力，要想从“山寨机”乱局中走出一条新的路，就要依靠科技取胜。

其实，小米的技术算不上是尖端层次的水平，但是它的组合和售价形成了巨大的性价比诱惑，哪怕人们指责其酷似苹果，小米依然开始了强势的

野蛮生长。其实，小米的成功也不是完完全全依靠独立的技术创新，它也有“拿来主义”的东西，它也是站在巨人肩上摘的苹果，但它比较彻底地摆脱了“拿来主义”中的山寨气息，用自己的角度给大家熟悉的事物进行了重新定义。

“把自己逼疯，把别人逼死”的极致战略

极致是什么？极致就是尽自己最大的能力；极致就是把自己逼疯，把别人逼死；极致便是你尽自己的权力，做出了最好的产品。这是小米总裁雷军经常说的话。

当然，在极致产品的背后，便是小米团队极大的付出。不管是手机主题也好，还是手机某一个软件也罢，都是经过多次的修改得来的。

- **硬件流畅性达不到，唯一的办法是取消**

红米1发布之后，取得了巨大的成功。10万台的首发，竟然有超过700万人的预约。不过，很多有心的米粉发现，红米1的产品代号是H2，而不是H1。对此，小米副总裁黎万强解释道：H1指的是1代，只是当1代工程机产出后，硬件的流畅性并没有达到小米公司的要求，所以最后便只能将H1取消了，损失了大约4000万。最后，经过小米团队的合作努力，才成功研发出来2代工程机。所以，红米1的代号是H2，而非H1。

- **把包装盒做到极致惊艳**

当第一次拿到小米手机的时候，首先吸引用户的便是它的包装盒。包装盒的设计简约，又极富有质感。很多的用户甚至都将小米的包装盒作为收纳

盒使用。不过，在这精美的包装盒背后，也有小米设计团队的不辞辛苦。

心细的人会发现，小米包装盒的四边角都非常平直。为了做到这一点，小米公司专门从国外订购了高档的纯木浆牛皮纸，这样一来，就有利于包装盒的设计和加工。另外，设计包装盒的工程师，除了要改进小米制造工艺以外，他们还需要对牛皮纸进一步地加工和打磨。只有这样，才能够确保包装盒的四个角都是直角。要知道，一张牛皮纸的厚度也只有零点几毫米，要想在这上面动刀，可谓是难比登天啊！

● 不厌其烦地做大量的实验

为了让包装盒便携耐用，工程师们在设计时还进行了大量的实验：为了避免手机在盒内晃动，通过反复实验，工程师们在手机盒的底部减少了1毫米的长度，成为一个梯形。手机既不会晃动，也不会太过于紧绷。

就这样，整个设计团队，经过了半年时间的打磨和修改，经过了一百多次的打样和一万多次样品的打磨，最后才设计出了这个让用户一眼惊艳的手机包装盒。一般厂家包装盒成本在3元左右，而小米手机的包装盒成本将近10元。

● 改，改，改

小米的PPT在业界也是出了名的精美，每一张拿出来几乎都可以当作壁纸。不过，在这精美的背后，制作团队也经过了很多辛酸的过程。

每一次发布会前，小米公司便会成立专门的PPT小组。组里大约有5人，包括文案和设计师，而工作的周期在一个半月左右。雷军会亲自参与PPT的制作过程中，监制整个过程，哪怕是一个文字符号也不放过。

每一个PPT文稿，都经过小米团队上百次的反复修改。

有一次，在临近发布会半个小时的时间里，竟然因为一个小细节的地

方，小米团队又紧张投入到了修改过程中。最后，总算在发布会开始之前，将PPT完成。

这些都是小米公司追求极致的地方，可以这么说，小米追求极致，几乎已经达到了疯魔的状态。

也正是因为小米团队这种工作的态度，才让米粉们享受了一场极致体验，让小米手机占领了很大一部分市场，给用户一种美的享受。

一年只做一款手机，集中资本和技术锻造品牌产品

很多人都会产生这样一个想法：公司出的产品越多，就越能满足人的需求，传播得也会更快。其实是一种不自信的表现，款型太多反而分散了用户的注意力，这样的公司很难做出真正的高端产品。没有自己的品牌代表产品，还如何谈占领市场，打营销大战呢？

在这一点上，小米带给消费者的惊喜很大，但是不多，因为他们可以一年只做一部手机！

小米似乎从头到尾都是逆常规进行的，比如小米不搞“机海战术”。用小米的理念讲，这就是专注才能做到极致，他们要做的就是集中力量锻造属于自己的品牌产品。

所以我们看到，在小米正式进入人们视野的三年中，他们一共只发布了6款手机，2011年的10月底，小米发布了小米1，2012年发布了小米2，2013年发布了小米3，中间他们发布了红米和红米Note，而2014年下旬小米发布了最

新款手机——小米4。

小米团队里有一个同事曾建议雷军多推出几款手机，毕竟萝卜青菜各有所爱，不同的人喜欢不同的款型。但这种想法很快就被遏制了，理由很简单，以苹果为例，到现在为止，苹果公司只做了两款产品，一个是iPhone，另一个是iPad，两者整整占据了苹果75%的营业收入。而iPhone这些年来不过推出了6款手机，就连颜色也十分单一，但是苹果成了世界上最贵的公司，市值达6000亿美元。

反观其他企业，作为一个手机厂商，除苹果之外的绝大部分手机巨头，每年都要做50到100款手机，你永远不可能记住每年他们上市的那些型号叫什么。用户已经开始模糊产品了，手机商还是开发很多产品，为什么？因为他们信奉的是“机海战术”——总有一款手机适合你。

而小米，虽然几年间只推出数款产品，但每次都是爆款，这说明什么?当你要做的事情更少的时候，你才真正有更多的精力把它做好。因为推出的手机比较少，所以雷军把每一款手机都放在包里，没事的时候就拿出来琢磨，看怎么修改能更好，甚至当他拿出一年半以前发布的手机时，一样使用流畅，有着超凡体验感。相信那些每年做50到100款手机的厂商，是很难打磨自己的每款产品的。

在内部，小米公司统一认为少做事，才能把事情做到极致，才能快速。所以，除了每周一的例会之外他们很少开会，甚至在成立3年多的时间里，7位合伙人也只开过三次集体大会，这样的管理制度减少了层级之间互相汇报浪费的时间。他们把这些开会的时间，层级传达的时间都用在直接对话上、产品研发上了。

不光是时间都用在品牌产品的开发设计上，从七位顶尖创业人物就知道

小米在技术投入上的成本，此外，雷军还从一开始就削减其他方面的开支，比如零成本做营销，同时，将这些节省下来的资金用在产品的生产上，集合最优秀的力量服务产品质量和服务事项。

【营销启示】

不要刻意追求多样化，式样多了自己都容易眼花。

热爱电脑的雷军同样也是网络游戏的爱好者，平时在工作闲暇他会玩游戏给自己减压。于是，雷军无意间接触到暴雪公司推出的《魔兽世界》游戏。

《魔兽世界》是一款拥有完整世界史诗背景、风格唯美、12大种族个性鲜明、10大职业各领风骚，而且游戏类型可自由选择的网络游戏。自2008年11月推出之后，《魔兽世界》还创造了一个纪录，成为史上24小时内销售速度最快的PC游戏——仅仅一天时间就卖了280万份。

小米管理者们认识到，《魔兽世界》的成功归功于暴雪团队追求极致、精心做好每一件事的严格要求。暴雪在游戏发布前会花许多时间润色，而最后10%的润色阶段实际上就是一个好游戏和一个差游戏之间的差别。暴雪只要没把游戏做到极致，哪怕还差1%的效果没达到他们的要求，就宁可跳票。

在发展经济学中有一个经济增长理论，那就是对于经济不发达的国家和地区来说，如果集中所有资源进行优势产业、重点项目的建设，那么很容易在这些部门做出成绩，然后借助这些成绩再回头带动其他行业的发展。

这一点和我国的改革开放政策很相似，通过一部分领域的高度开放和强大资源支持，在试点工作取得成效后，开始进行阶段推广。其实，走单一化

生产即专业化生产道路也是企业不错的发展选择。

专业化生产即只生产一种或一类产品，只卖这一种或一类产品，这是企业最简单的生存方式。与之相对的是多元化经营，专业化经营和多元化经营没有本质的好坏区分，管理者在选择时只需要判断哪种方式更适合企业现状。

不得不说，对于一个新生力量来说，专业化经营很容易集中最优势的资源，使设计、宣传、销售的各个环节都一气呵成，不存在短板。从这个角度来看，在企业成长早期，专业化经营更利于企业站稳市场。

对于这些新生的企业来讲，与其不断制定各种各样的生产计划，不如稳下心来，制定一种或几种产品的单一生产方案，选取其中市场适应性最强的一种为试点产品，并制订可行的备选方案，以确保所有资源集中使用在试点产品上，杜绝直接上线多种多样的产品生产，以绝对的优势开拓市场。

同时，还应加强人员、技术、管理的专业化，因为产品技术含量的专业化水平，同样能够对新生企业的立足造成重大影响。所以，应尽最大程度保证试点产品的设计研发、生产制作和系统管理等方面都以专业人才为支撑的局面，使产品以极致的姿态呈现在用户面前。

此外，还要注意整个环节的联系，不能因为某个步骤的疏忽而摧毁整个链条的运转。就像小米一样，一年可以只做一款手机，虽然这不免让人感觉有些赌博未来的味道，但从管理和营销的角度来看，集中专业化生产的确是新生企业在实力还非常弱小时的起步方法，更是资源得到优化配置的途径，企业有必要对此进行深入研究。

100万征集一张壁纸，该花的钱决不省

在创办前的一年半时间里，小米十分低调，小米的每一位员工每天在那里默默工作，然后努力把每一件事情做好。大家相信，当小米做的事情能够打动一小批发烧友的时候，才会引起更多人的关注。重视细节、精益求精可以说是小米公司的企业精神，有时候为了完美地完成作品，还不惜付出高额的成本。

在一次米粉节上，雷军讲了大概一个半小时，向大家介绍小米的MIUI系统，并透露了为MIUI找壁纸的小细节。可能很多人会认为，找一张最好看的壁纸是一件再简单不过的事。但是，仅仅做这样一件小事，小米团队就看了接近100万张照片，甚至还开发了一个软件，专门为了挑选最满意的壁纸。

可是他们发现，找到一张好壁纸实在很不容易，因为小米对壁纸的要求是：要放到锁屏里面好看，放到壁纸里跟图表不打架，还要有意义、有细节，至少要90%人喜欢，不会有人太反对、反感。

因此，找这样的壁纸就成了小米团队一个浩大的工程。于是，2012年7月，小米团队以10万元人民币发动广大群众为小米征集壁纸，一张图10000元，最后小米征集了45000张可以说是十分精美的图片。即使团队加班加点从中挑310张，可结果仍不满意。在小米团队看来，找到好的壁纸，就跟投到好项目一样重要。

怎么解决这个问题呢？为了找到最好的壁纸，小米所有的设计师去逼着自己加班画壁纸。在8个月的时间里，大家废寝忘食，终于拿出了5张堪称完

美的壁纸，但它们并不是真的完美，离规定的要求还是有些差距。

没办法了，小米公司不得已继续征集：如果谁能做出比这5张壁纸更好的图片，我们承诺100万元人民币买一张壁纸。

用100万元征集一张壁纸，这个消息看似荒诞，但小米公司的用心和细致却得到了完美展现。在小米的产品理念中，是不是真的将产品做好了，就看一个人在产品上花了多大力气，如果没有花力气，没有尽心尽力，产品自己会说话，用户也是看得见的。

小米对花力气的理解就可以从天价购买一张壁纸的事情中得到体现，一张壁纸可能是他人眼中的细枝末节，不过在小米团队看来，这是通往成功的一个环节，如果这一环没有扣紧，后面就是全面崩溃的局面。所以，这些高成本的付出是很值得的。

【营销启示】

如何把钱花在刀刃上是困扰企业管理者的一个长期烦恼了，如果想解决这个问题，首先需要管理者们扭转一个观念，即改以往重宣传不重质量的错误排序，要将质量先行的意识进行强化，并且要注意财务分配平衡，适当加强生产质量方面的预算。

就像小米董事长雷军所说的那样，产品本身就是媒介，产品自己会说话。好产品一定会带着好管理进入营销轨道。

讲究质量投资就是要让产品达到或具备适应市场竞争的基本功能与素质。其实，对于质量标准国家是有法律约束和监管的。从法律层面来看，凡是达不到质量标准的产品是决不能购入、生产并进入流通市场的。从市场来看，一款质量过硬的产品是可以大幅提高企业竞争实力的。因此，不管是从

法律角度还是市场竞争角度看待，向生产质量方面的财政倾斜是企业管理的必由之路。

肯为质量花钱，还需要把钱花在刀刃上。

预算，是将所有可能发生的变量进行统一科学规划。这就要求企业管理者在经营周期之初就有意增加生产方面的投入。然后，在预定投入总额中，管理者还需要细化每个环节，将其中不必要的花费剔除掉，争取让每一分钱都花得有价值。就像小米一样，不在宣传上做大投资，反而在产品质量和服务上下工夫。

做企业就是在和钱打交道，花钱、省钱、借钱、挣钱……钱作为能获利的资产，在企业流动就应该发挥它的功效，而且企业有责任将钱投入到最合理的部分去，特别是关乎产品质量方面的东西，哪怕这部分投入是极大的，只要为了保证质量，企业就不应该有所犹豫。

mi 大众智囊团：好方案，用户说了算

在电商2.0时代，企业与用户直接对接，因此管理用户也成了企业要做的工作之一。在小米看来，用户不仅是消费者，更是参与者，他们像小米的员工一样，有权利去决定公司的产品。

小米在建立初期，就充分调动了用户的参与积极性。

- **将用户变成检测员的橙色星期五**

小米的MIUI系统每周五都会更新，因为MIUI系统的主题是橙色，因此也被米粉称为橙色星期五。

小米的系统开发部，每周一至周三对系统进行完善，周四交卷内部检查，周五交给米粉检验。在周五更新完最新版本之后，用户会给出相应的反馈与投票。在小米，有资历最深的发烧友，可以直接进入到小米产品的决策层，例如在MIUI论坛上颇具声望的“荣誉开发组”，不仅可以提前使用未公布的开发板，还能对新系统进行评定、鉴别，甚至决定新版本的去留 。

此外，所有MIUI和小米论坛上的资深用户，例如小米论坛的版主、顾问团、资源组成员、同城会会长，以及MIUI论坛的版主们、荣誉开发组、资源组、主题创意组和粉丝站长组的成员等，都能够直接与小米产品部门对接。如此一来，小米就建立了以论坛为基地，以舆论领袖与发烧友为核心的大众智囊团。

● “智囊团”也是裁判员

在一个优秀的公司，争执是避免不了的，特别是在设计产品的过程中，每个人都将自己设计的产品或者功能当成宝，很难抉择出好坏。这时候，小米的“智囊团”就起到了至关重要的决定性作用。在设计功能的时候，小米可能会给出A、B、C三个方案并将这三套方案放到论坛上，靠用户自己投票来决出哪套方案可行。

当然，“智囊团”的作用不仅仅如此。每周橙色星期五，系统升完级之后，小米还借助“体检报告”来了解“智囊团”反馈的意见，知道哪个功能好，哪个不好，以此来决定未来的方向。

● 我的荣誉由你给予

在资深粉丝参与产品开发之外，小米的普通用户也有相应的话语权，他们可以对产品进行评分，影响产品的开发方向。

为了加强用户与工程师之间的互动，小米内部设立了一个“爆米花

奖”。这个奖项的奖品并没有多么奢侈，只是很简单的一盆爆米花，但却是一个软件工程师最高的荣誉。在MIUI开发过程中，每周五新版本上浅，到下周周二，期间由网友投票选出的支持率最高的新功能，就可以被评为“爆米花”奖，开发这个功能的设计师的姓名与照片会在论坛上公布。

这个奖项的设置对工程师来说诱惑力极高，不仅可以让工程师与用户直接对接，还能大大提高设计师设计产品的荣誉感，成为了最佳的激励机制。

在很多企业，技术创新都靠自己来完成，与用户的互动少之又少，而对于小米而言，他们的创新参与者不仅有科研人员，更多的则是广大的小米用户。聘请数百万，甚至上千万的设计师设计出来的产品，怎么可能不畅销呢?

03

小米的人本之道

正确的时间选正确的人做正确的事

创业时期，无非要走三步：定方向、找队伍、寻方法。其中，找队伍是最为关键的一节。找到好的人，企业发展得也会又快又好；找到差的人，企业发展得肯定会又慢又糟糕。从近几年新兴企业的市场情况来看，小米公司在找人方面无疑是一个很好的典范。小米公司的总裁、创办人雷军便主张：在正确的时间选择正确的人做正确的事情。

小米公司在初创时期，光是雷军前期组合的“六大元帅”，就足以让人心生胆怯了。有了方向，有了核心人物，接下来就是要进行大选才了。

选才之前，你把公司的方向定位得越明确，在选才的时候你才会越清楚

自己需要的是什么样的人才。然后根据公司的战略方向，选择一些有特长的员工组合在一起，形成公司最优秀的DNA！由此也可以看出，选择什么样的人才，就能够看出你对企业的定位方向。

- **花80%的时间去找人**

想找到适合公司发展的人才，是一件很不容易的事情。一个创业者花多少精力去找人，就能够知道这个创业者对人才的重视程度。

苹果创始人一生亲自面试了5000多人，虽然最后录用的不多，但是这也充分说明了乔布斯对人才的重视程度。而小米公司创始人雷军，光是在寻找“六大元帅”周光平这一环节上，就面试了100多个人，才算是找到了周光平博士。在小米创业前的三个月，雷军几乎都是这么过来的。

每天，他和创始人林斌都要接近很多人，不厌其烦地告诉他们：我是谁，我做什么事情，我想找什么样的人等。从早上一直到晚上一两点钟，一天的80%的时间都花在了找人上面。

也正是因为这样严谨的找人态度，才让雷军组合了一支实力强大的合作伙伴。一旦这个团队开启火力，其他企业是很难抵挡的。所以说，创业初期，不要急于功利，而是要静下心来，仔细寻找你需要的人才。人才找好了，公司的发展也就不成问题了。

- **尽可能找你身边最优秀的人**

不管你自身有多么优秀，你都应该尽可能地找寻你身边最优秀的人入伙。雷军在创业初期，曾经为了留住一个人，而和那个人谈了五天的时间，每天都超过10个小时，虽然最终还是没有说服他加入，但是雷军这点找人的精神还是值得人佩服的。

自己优秀，还能够将你身边优秀的人凝聚起来，这就是一个人的领导

力。不过凝聚人才的关键，就是要有说服力，就是要让他能够接受你的愿景，并且愿意为之付出努力。所以，当你想要吸纳一些优秀的人才时，你的愿景应该要打动他。一旦你的愿景打动不了他，废再多的口舌也是无用功。

把你的愿景建立在优秀人的价值观上，只有和他们深度联系起来，你才能够说服最优秀的人加入你的团队，你才能够将身边最优秀的人吸纳进来。

• 还需要管理的人不要找

最好的管理就是不用管理，所以在找人的时候，那些需要被管理的人是不能找的。只有找到那些自驱力强的人，你的公司才有发展的可能。对于创业公司来说，如果找到的都是一些需要管理的人，然后再花费一些时间培训这些人，最后公司还没有发展，可能成本就已经消耗得差不多了。

• 用最好的人，不会放松的人不要

在员工招聘方面，小米公司一直坚持“用最好的人”的原则，招收聪明的人和懂得放松的人。他们的目标不是找到一个可以顶十个的工程师，而是要找到一个顶百个的工程师，所以在创业前期，小米公司内部花费了大量的时间去找人。

• 人肉推荐

此外，小米创业初期的人才来源，90%都来自于其他人的推荐。

小米公司创业初期，没有经验的不要，经验少的不要，没有管理过几百号人的不要。这就是雷军初期寻人的原则。他就懂得不把公司成本浪费在人员培训上。

当然，一些成型的大企业，在招聘人员方面，大可放宽限制，毕竟每一个人都是从毛头小子成长起来的。但是对于一些刚刚创业的小公司来说，再拿出资金去培养人才的话，就显得有些奢侈了。创业初期，我们不是要培训

人，而是要花费多的时间去寻找优秀的人。

当你团队的每一个人都很优秀的时候，你团队的工作质量和效率也就会很好了。

能扛得住就不要招人

每家企业都有自己的一套招人体制，不过大部分的招人体制都是千篇一律的。在面对社会中的人才时，不管自己需不需要，便将其招揽其中，而造成无意间的资源浪费和人才浪费，这样的公司比比皆是。

而小米公司的人员管理方法独树一帜：一个人能够扛得住时，就不要招人。

小米公司自从2010年创办以来，短短几年的时间便发展员工几千人，面对这几千人的队伍，小米公司内部该实施怎样的管理制度呢？小米公司的创办人之一黎万强说："管理人机制的实质就是要看这个事情本身需要多少人。对创业公司来讲，永远都是事情驱动着人去做。如果当下一个人能扛得住，就千万不要招人，很多时候是你招了人之后结果这些人没有事情干，你就需要去管理了。"

在小米管理高层看来，不管是几十个人还是几千个人，其中的差别并不是对管理层的一种考验，而是对这件事情需要多少人的认知。举个例子：现在小米公司的几千人中，光是小米网的服务人员就占了一半以上。不过，这些人却是小米公司实实在在需要的，没有多余的一个。

小米自身属于电商化的互联网发展模式。在这种模式里，负责小米手机

研发工作的大概有200人，负责市场营销的大约也有200人，负责物流运输的大约有1200人，售后服务和客服则有3000人左右。

和其他电商相比，一个五六百亿的电商所需要的人数远远不止于这些，而小米公司却将人数精简到了这个范围之内，这要远远低于同行的。所以说，小米公司的内部人员并不只是负责某一项工作，而是人尽其才，负责很多方面的工作。一是提高了人才的利用率，没有浪费人才，二是减少了人员的扩充，便于管理。

拿小米的研发团队来说，小米研发团队的200个人，他们不仅仅要做电商，还要负责售后和服务平台的对接，要负责小米公司的信息化平台。而这要放在其他的电商公司，他们大概会设置500个甚至1000个的研发人员。

另外，人多容易造成管理混乱。

在某些企业中，员工多，上层的分级也多，这就会带来一个不好的问题——企业内部的恶性竞争。一些好的事情，几乎所有管理者都蜂拥而上，一些不好的事情，却很少有管理者问津。这样一来，不仅降低了员工的积极性，而且还造成企业内部秩序上的混乱不堪。更是没办法合理利用人力资源了。

由此可见，一件事情，当一个人可以扛得住的时候，就不要再招第二个人！一个公司，当50个人就能够撑起来的时候，就不要51个。这不仅仅是为企业的一种资源积攒，也是为了减少社会的人才浪费。一个人少体制精的公司，要比一家人多体制混乱的公司发展好很多。所以，能扛得住的时候，就不要招人。这样一来，自然就不需要多余的精力去管理了，大家都有事可做，有事可忙，人为的管理机制也就形同虚设了。

mi 用发烧级的人做发烧级的产品

企业要想长远地发展，不仅要注意团队的质量、市场的定位，还要注意受众群体的需求方向。如果一家企业抓住了这一领域“发烧友”的兴趣爱好，那么他也就相当于抓住了这一领域的市场。那么，什么是真正的发烧友呢？发烧友所追逐的是高精尖、新奇特的产品。当然，要想将这六点全部涵盖在内，一家企业在短时间内是无法做到的。但是只要抓住了其中的一点，也就能够得到这些发烧友的支持和追捧。

基于这个基础，小米公司打出了“为发烧而生”的口号。当然，想要更好地为发烧友服务，那么就需要用发烧级的人做发烧级的产品才行。

- **用发烧级的人**

只有对一个行业投入极大的热情，才能够做出最好的作品。所以，小米公司为了给发烧友提供好的产品，他们选用的人才也都是发烧级的。看看他的创始人就可以了。

A 小米创始人雷军

众所周知，雷军可是一个名副其实的“果粉”。除了研究苹果手机外，市场上但凡出现一款评价不错或者是争议很大的手机，他都会买下来，细心研究。在雷军的办公桌上，除了一大沓的文件资料外，还摆放着一个天秤。

这个天秤主要就是用来称手机和里面部件重量的。在过去的几年里，雷军使用过53部手机。他只要有半个小时的时间，就能够判断一部手机的质量，可以说是达到了“发烧”的境界。

B“机器人物”代表洪峰

小米公司初创时期，洪峰的家还在上海，开会很不方便。于是，洪峰便花了好几个晚上的时间，设计出来一个机器人。每一次小米公司开总结会的时候，就把洪峰的这个机器人抱过去，算是洪峰参加了会议。小米公司的工程师便给这个机器人加了一个很结实的底座，后面是可以聊天的显示屏。这样一来，洪峰开会难的问题算是解决了。

● **组建敢于尝试的研发团队，做市场发烧友喜欢的手机**

小米成立的第一天，雷军、黎万强等人就已经决定了要做一家真正能够让发烧友折腾的手机。在那时，不管是从硬件配置还是市场支持上，都还没有出现这样的手机。

有了这种想法后，雷军便组建了一支敢于尝试的研发团队。不管是米1还是米2，米粉发烧友们都可以从中看出不一样的技术尝试。

A 做全球首发的芯片

要想做高端产品，就必须优化整个手机驱动和整套手机系统，也就是说要做最好的芯片。这就需要研发团队夜以继日地不懈努力了。要想做全球首发的发烧友手机，除了巨大的成本挑战外，还有很高的技术挑战，有较高的市场风险。

B CPU的首发尝试

在米2上，小米研发团队进行了CPU性能的首发尝试。众所周知，当时市场上的手机主流内存是1G，而小米2代则尝试做出了2G的内存。

C 做无锁的双系统尝试

在大部分安卓系统里面，很多厂家都是带锁的系统，抓住这一点，小米公司便生产出来无需解锁的系统。

小米公司设计出来的MIUI的主题在整个安卓系统中算是最为彻底和完整的。他们的MIUI桌面自由性比较强，可以充分满足发烧友的好奇心和研究心理。

小米公司通过上述的种种尝试，形成了极富有小米公司特色的发烧友极客文化。小米团队敢于追求、敢于冒险的尝试，赢得了很多手机发烧友的支持，为此也为小米公司带来了一个庞大的粉丝团体。

在发烧友们看来，从小米手机上就能够体会到小米公司是一家真正用心做手机产品的公司，他们信任它，也青睐它。这在无形中，也为小米手机带来了巨大的传播力和市场影响力。

设计师管理的三板斧：坚持战略，死磕到底，解放团队

小米公司内部有一个很优秀的设计团队，也正是因为这个优秀的设计团队，才让小米一直保持着“直接可感知”“一剑封喉”的设计风格。而在设计师管理上，小米公司也有其独特的管理方法，总结起来有三点：坚持战略，死磕到底，解放团队。

- **坚持战略**

在设计一个品牌之前，一定要考虑到公司的战略定位，就是这家公司“是以怎样的存在方式”而存在的，并且还要以这个为核心，开展最基础的工作。一个品牌的发展，大部分就是知名度、荣誉度和忠诚度三步。知名度，顾名思义就是让群众知道你这家公司；荣誉度就是让群众看到你的优

秀；忠诚度就是让用户真正地喜欢上你，并且成为你的忠实粉丝。就好比苹果有“果粉”，小米公司的“米粉”等。

首先是知名度。知名度建立在产品的名字、卖相以及愿景等上，要想打好知名度，就要做好这几步的准备工作。只有找准了这些，你才能够确定你的市场定位，才能够设计出最具有公司特色的产品。

找准战略后，就需要设计团队坚定不移地走下去。在这一期间，挫折和失败是难免的，一个好的设计品，是需要多年的考验和磨合的。

比如Nike的“Just do it”，从初创到现在，已经10多年的时间了；“农夫山泉有点甜”的广告语也已经用了10年之久。而小米公司在小米手机包装盒方面也坚持了很久的时间，不管是哪一代手机，小米都坚持使用环保材料，坚持可回收、可利用的材料包装。

由此在黎万强看来，一个好的战略，一定要坚持10年不放弃才可。

- **死磕到底**

知道自己的战略部署之后，接下来的任务就是要和这个产品设计死磕到底了。一件好的设计品，是在不断地改改改的基础上成立的。只要还有时间，只要还有缺陷，这个设计产品就需要不断地修改。

以小米公司的PPT为例，在2013年的小米发布会上，一份219页的PPT，用了1000页的素材精简而成。包括雷军在内的小米创始人全部参与在内，花费了一个多月的时间，经过上百次的修改，才最终缩减成米粉们看到的这样。从这个例子中，也能够充分体现出小米设计师死磕到底的精神。

- **解放团队**

战略部署知道了，死磕到底的执行力也有了，那么接下来的任务便是要解放团队了。解放团队是激活更大生产力的关键，是设计团队的基础。

众所周知，小米公司是由一群发烧友组成的，他们依托的就是“发烧文化”。只有自己对产品有极大的喜爱和热情，才能够保证创作的激情。所以，这就要求小米公司要建立一套更为完善的创作机制，让设计师们更加有效地工作和设计。在这里，小米公司学习了海底捞文化，培养员工对产品服务的热情。

前提之一，就是关心自己的员工。

1. 碎片化，将所有的项目组全部拆开

产品经理和设计师合作的效率低下问题，成了员工抱怨的主要问题。在这种抱怨声中，很多的公司都没有意识到，很多互联网的项目都已经经历了很大的变化，互联网软件开发的速度更是日益增进。而在这种时代背景下，最为有效的配套项目建设机制就是，全部碎片化，将所有的项目全部拆开处理。

比如，小米的设计团队有100多人，但是这并不是一个整体的架构，而是将所有的设计师都分配到了若干个项目组中。在这种工作流程中，大家并没有多么复杂的任命，也不需要操心升职问题。因为在小米公司中，除了雷军等几个核心人物外，大部分的人都是工程师。这样一来，设计师们可以直接和项目负责人直接交流，将小团队发挥出最大的效率运用。

2. 不懂用户就没有设计

在项目研发过程中，很多设计师也发现了一个很大的问题。那就是一个明明水平很高的设计师，设计出来的东西往往是华而不实，不符合市场需求的。其中最主要的原因就是他们不了解用户的需求。

所以，在小米公司内部，所有的设计师都要去泡论坛、逛微博、看贴吧等，每个星期设计师们都会将用户的意见收集起来进行修改更迭。

在这样的管理下，小米公司的设计团队才能够在第一时间抓住用户需求，找到市场定位，设计出让用户满意的产品。这也是小米团队能够迅速占领市场的主要原因。

欲满足客户，先满足员工

很多家企业都会给自己的员工量身打造一套内部系统产品，但是真正好用的系统产品却并不多，系统界面也不好看。有些系统产品设计得比较复杂，员工们很难学习，久而久之，员工内部抱怨不断，工作激情更是直线下降。

可是在小米公司内部，却看不到这样的现象。小米员工每天的工作都是开开心心的，没有抱怨，也没有烦恼。

原来，在做服务后台系统的时候，黎万强就曾经研究过多家企业的系统。最后发现了诸多不利于员工操作的问题，于是他便提出了“用做前端产品的思路来做小米的后台系统”。当后台系统不好的时候，一定要派专门的人员进行及时的修改。

所以说，小米内部后台的服务系统和MIUI一样，也是一周一更新的。

举个例子，小米内部的F码发放系统。刚开始的时候，F码都是小米工程师手动生成的，然后再通过内部负责人用电子邮件的形式分发到小米员工的手上。可是，随着小米员工的增加，这一项工作的难度也变得越来越繁琐。最后，后台的工程师决定做出一个专门发放F码的后台系统，既减少了人力浪费，又能够及时满足大家的需求。

最初只是做了一个简单的网页产品和员工的账号系统介入，员工就可以

用自己的公司账号来领取每月发放的F码了。后来因市场营销需要申请F码，于是便又做出了一个后台申请和审批系统。之后，为了保证F码的安全，又做出了一个可以绑定申请人手机号码的系统。

就这样，后台系统虽然只有几千个用户（都是小米的内部员工），但是后台的研发团队每个星期也会听取员工对这个F码发放系统的意见，根据意见进行升级和更新。到了现在，小米的后台系统不仅能够申请和发放F码，而且还能够发放小米公司的员工福利。不仅有了网页版，而且还开发出了手机APP，让小米员工可以随时随地地进行申请和查询。要知道，F码发放系统只是小米内部几十个后台系统的一个。

小米公司之所以要这么做，其中有两点原因。

- **方便小米内部工作的开展**

如若小米公司还采用人工发放F码的形式的话，以小米现在的员工数量，那么可能就要组成一个专门的发放团队了，这不仅不利于工作效率的提高，而且还会造成人力资源的浪费。

- **系统流畅，员工干活才带劲**

如果让员工整天守着一台半天反应不过来的电脑，就算员工才能再高，也不会做出什么成绩。甚者，几天下来，被电脑折磨得辞职也不一定。一旦把系统的性能提高了，员工工作便捷了，工作成果也出来了，那么员工的心底自然会拥有一种满足感，这种满足感会直接反弹到员工将要服务的用户身上。

要记住，要想达到用户的满意度，就要先满足员工的基本需求。员工是用户的第一接纳人，如果员工没有得到满足，那么他工作的情绪就会低落，自然也就不能更好地服务用户了。用户得不到好的服务，满意度自然也就降低了。

所以，满足了员工才能满足客户，满足了客户才会赢得市场。

兄弟连：把员工变为投资人

我们正经历着一场互联网界的全球风暴，要想在这场风暴中幸存下来，不管是传统企业还是新兴的互联网企业，都应该找到适合自己公司生存的办法。有的依靠过硬的技术，有的依靠幸运的时机，有的则依靠内部的团结奋力。

每一个企业管理者都知道，人才是当今企业竞争中的关键所在，是企业发展的最大财富。如何将这些有才能的人聚集起来为自己的企业效力，是一门很大的学问。而通过小米公司的管理学习大家会发现，将员工变为投资人是留住人才的最好办法，也是激励团队创业的最有效的方法。

作为电子界的后起之秀，小米公司在团队管理上面也有其自己的一套理论：建立“兄弟连”，启动“全员会战”，让员工成为小米公司的投资人。这样一来，小米公司的利益就和小米员工的切身利益紧密结合起来，自驱力增强，团队执行力明显提高，公司效益也逐步增高。

融资方式直接影响整个公司的文化以及管理方式。其实，在小米公司初创时期，小米的创始人雷军便想过走“一起投资”的道路。这样不仅可以增加团队的活力，而且还能够促使员工对小米公司抱有主人翁精神，保持员工的自驱力。公司有了这么一群人，一切也都完美了。

关于员工投资，在小米内部还有一个很有趣的故事。在小米公司初创时期，14位元老中，只有一位女员工。她几乎包揽了小米公司内部后勤、前台、人力和行政的所有工作。后来，听说可以让员工带股入职之后，她心里

很是高兴。只是，这个女员工家庭贫困，并没有多余的钱来帮助她。

她思虑再三后，便和家人商量，先卖掉自己的嫁妆，用换来的钱投资小米。就这样，这位女员工成了小米公司的投资人。如今，那批嫁妆已经成了天价。这就是小米公司“卖嫁妆”的故事。

除了把员工变为投资人外，小米公司还特意注重“兄弟连”感情的培养。

兄弟连的感情，也就是员工之间、团队之间的一个凝聚力所在。在小米公司内部，这种兄弟连的情感，可是战胜业务困难的关键。不管什么时候，只要有感情在，一切事情也就变得容易多了。

在小米公司内部，有一位工程师主管，这个工程师和雷军是金山时期的战友。在金山时期，二人就已经建立了深厚的感情。这个员工的专业技能很高，业内资历很深，所以很多大型企业都对他抛了橄榄枝，而他也曾向雷军两次提出离职。

每一次提出的时候，雷军便请这个工程师喝酒，从下午五点吃到凌晨五点，几瓶白酒下肚，便忆起往日兄弟之情。那位工程师内疚，就不再提离职之事了。这也是建立兄弟连的一大好处之一。

兄弟连的感情+员工投资人成了小米公司成功的法宝之一。这两种方法让员工在小米公司找到了一种归属感，在这种归属感的驱使下，员工自我的约束力增强，责任感也相对增强，最后演变成了一种不用管理的自我激励机制，带动员工的工作热情，为公司带来不可估量的效益。

04

小米的管理之道

小米公司没有KPI：责任感驱动员工执行力

KPI，关键绩效指标，是企业管理过程中的一种目标化的量化管理方法，是企业绩效管理的关键所在。这是人力资源管理中常说的绩效考核，这种考核方式是把员工的每月完成业务量和员工的工作挂钩的。

在现代企业中，KPI是最为普遍的一种业绩考评方法，它可以让员工明确自己身上的主要责任，明确个人的业绩衡量标准，在量化的基础上进行业绩考核。切实可行的KPI指标制度有利于企业绩效管理的实施；实施KPI考核制度的同时，也会给企业带来一些负面的问题：很多员工为了完成KPI的指标，而忽略了手中产品的质量，最后做出来的产品并不能达到客户的预期。

再加上，如今是互联网企业，用户和生产者之间的界限被打通。过去的工程师大都走闭门造车，而今工程师必须走近用户，贴近用户。就此，小米公司的管理权慢慢地从员工转移到了用户身上。用户体验是考验一切的前提。所以，小米公司基于此，去除了KPI的考核制度，让员工将全部精力都放在用户体验上。做好了用户体验，公司也就能够建立广泛的用户群，能够得到更高的收益。

● 员工一进来，就要去除他头脑中的KPI观念

每一次招聘客服主管的时候，小米公司的高层管理人员都会找他们谈话，交换对客服工作的看法。这些人在之前公司做得都非常好，经历过几近成熟的KPI考核制度。但是在小米这里，管理人员却让他们忘掉之前的条条框框，不需要记录自己的工单数（管理人员向生产者下发的指令单据），不需要计算接起率（接起电话的概率），更不需要记录接通多少电话等。

小米副总裁黎万强在其《参与感》一书中说：在小米这里，客服也要忘掉KPI。我们把KPI指标只作辅助的参考，真正重要的是“和用户做朋友”，让大家发自内心地去服务好用户比一切都重要。

● 给予小米客服充分的信任，越下放权限，他们就会越谨慎

奋斗在一线的小米客服人员，在回答客户的问题时，可以不用向主管申请，直接送给客户一些本公司的小礼物。每个人都有自主判断的权力，只要员工认为可以送，那么就可以直接送出。小米的内部系统也只会对此进行简单的记录，而不会深问他们送礼物的理由等。

这就是对一线服务人员充分的信任。在黎万强看来，越是给予他们信任，越是给予他们权限，他们做起工作来就越会谨慎。

信任，是任何KPI制度都无法做到的东西；信任的效果，也是KPI制度下无法看到的。

● 给员工极大的自由度

小米员工的薪酬要比业内同行高出20%左右；工作的卡位也要比其他企业大很多；有专项的资金，可以根据员工自己的意愿，设计自己的工作卡位；办公椅子价值不菲；半年以上，有良好表现的人，就能够得到小米公司的期权；建立米粒学院，对员工进行专业培训。

小米公司制定的这一切措施，都给了员工极大的自由，让员工在公司里面有了归属感，让每一位员工都可以发自内心地热爱自己的工作。

● 用户体验，是小米员工的KPI

小米公司没有KPI制度，却有KPI指标。小米用户的体验满意度就是小米公司的内部KPI。比如说，在产品KPI里，没有人关心你完成了多少任务，而是关心用户对你所研发产品的满意度，考察你为用户体验做了多少贡献。也就是说，将用户体验之后的回馈当成员工考核的重点。

除了小米公司外，1号店也是采用的这种方法。为此，他们还专门聘请了第三方公司为产品做调查。每一个员工的月酬金都是和用户体验指标挂钩的。如果客户的体验值上升了，那么员工的薪酬也会随之上涨。这样一来，员工服务客户的热情高涨了，工作的激情也上涨了。

当然，在进行这样的KPI对接时，也要注意的是，一个用户体验值很差劲的产品，就算整个团队投入再多的经历，也是没有任何回报的。所以，这就要求，我们在做产品的时候，一定要全方位的、系统性地进行思考，了解用户需求，基于此所作出的产品，才能够有利于用户体验值的升涨。

● **责任感第一**

小米公司主张将别人的事情当做第一等事情，强调员工的责任感。比如说，一个员工的工作完成了，就需要让其他的工程师检查一些。而接到这个任务的工程师，就必须要放下你手头上的工作，第一时间进行检查。其他公司要求的是技术，而在小米，要求的是事情和用户价值。

所以说，我们要打破传统的KPI制度，以小米做产品的思想去做服务，以小米管理员工的思维去管理。由此看来，只有驱动了整个员工体系的热情，才能够驱动整个企业的发展。

短小精悍的“扁平化”管理模式

所谓扁平化的管理模式，就是尽量减少公司内部的管理层次，压缩职能部门和机构，使企业的决策层和操作层之间的中间管理层级尽可能减少，以便使企业快速地将决策权延至企业生产、营销的最前线，从而提高企业效率的管理模式。

不过，小米的扁平化，更多的是基于创业的创造力热情的驱动。创业之初，对于雷军来说，愿意和他创业的软件灵魂人物们，在战略选择上早就不成问题了，他们彼此熟识，理念和想法都高度一致。五个软件狂人，对于雷军小米手机的前景，都已充满创业的憧憬。可是，小米终究是一款硬件产品，光有宏大的目标和战略前景是不行的，产品要落地，造出一款真正过硬的样机才是关键。

小米团队最初的召集背景，8个人中5个是搞软件的，硬件略显薄弱，软

件背景的合伙人要说服硬件合伙人，很明显，靠传统的多数规则，或者是自上而下的命令方式、科层制度，不合时宜。

这就决定了雷军的战术思路，靠软件工程师的战略思想说服偏好硬核的硬件工程师。在具体的硬件方面，又充分放权给硬件大师们，这样最大限度地避免了战术和战略脱节的问题。

在互联网上作手机，这是前人没走过的路。愿意听信雷军的创业宏图的硬件工程师，一开始就出奇的少。这让其他合伙人一度认为小米能找到合适的人才是一件渺茫的事情。

雷军心里却并不这么想，他坚持认为：如果你招不到人才，只是因为你投入的精力不够多。一个资深硬件工程师被雷军看上，遗憾的是这位人才对小米的创业前景不太看好，对自己是否适合创业也抱着怀疑的态度。雷军先是出马，以天使投资人的想象力为对方打气，接着几个合伙人轮番上阵，使出浑身解数，各显其能，整整12个小时地游说。最后工程师说："好吧，我已经体力不支了，还是答应你们算了！"

咬定青山不放松，这是雷军的创业特色。按照雷军的单点切入、集中产品的原则，有了人才并不等于万事大吉。人才和人才共事，麻烦才刚刚来了。如果大家各自为战，劲儿不往一处使，那也是事倍功半。因此，妥善地处理好团队的具体工作方式至关重要。小米团队是小米成功的核心原因。雷军为了挖到聪明人不惜一切代价，但他更关注对方踏实工作的态度。真正到小米来的人，都是真正干活的人，他想做成一件事情，所以非常有热情。来到小米工作的人聪明、技术一流、有战斗力、有热情做一件事情，这样的员工做出来的产品注定是一流的。这是一种真刀实枪的行动和执行。

做事的人多，大家的注意力都协调到一处，自然不需要层层管理人员，

来往程序监督执行反馈。雷军给自己的定位是首席产品经理。他说，他80%的时间是参加各种产品会，每周定期和MIUI、米聊、硬件和营销部门的基层同事坐下来，举行产品层面的讨论会。

小米的组织架构非常简单，就是“创始人——团队Leader——员工”。创始人一开始7个，后来加上多看的CEO王川，一共是8个人。

创始人中雷军是董事长兼CEO，林斌是总裁，黎万强负责小米的营销，周光平负责小米的硬件，刘德负责小米手机的工业设计和供应链，洪锋负责MIUI，黄江吉负责米聊，王川负责多看和小米盒子。公司之中也只有他们8个人有职位，剩下的都是工程师。小米公司大本营的办公布局很清晰地把小米的业务区分了开来，一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商，每层都有一名创始人坐镇，大家各司其职，互不干涉。

MIUI的负责人洪锋很喜欢如今的小米格局。他说：“这个公司业务的雄心和容量大，所以说它足够容得下这么多有能力的人，大家都希望我们的创业伙伴能够在各自分管的领域给力，一起把这个事情做好。”

所谓团队Leader，就是每一个具体项目的具体负责人，但是却不是固定不变的。比如每一个具体项目，原则上每一个工程师都可以申请成为Leader，然后组建团队完成任务。小米的每一个小的团队一般不超过10人，团队Leader的工作除了带领团队研发，日常内部管理之外，主要就是与其他部门的协调与沟通。

这样的管理制度减少管理信息反复沟通的中间时间。像小米这样上千人的公司，基本没什么季度总结会、半年总结会。2012年8月15日小米开放购买，从策划、设计、开发、供应链备货前后时间还不到24小时，上线后微博转发量近10万次，销售量近20万台。

为了能让扁平化的效果达到最好，小米的薪酬制度，也力求和这种扁平化适应。小米普通员工也就是工程师，由于没有什么职务可供晋升，晋升最实在的就是涨薪水。扁平化管理的关键就是要发挥每一个人的主观能动性，如果员工不能和公司的目标一致，不能全力以赴，那么小米速度自然也就无法实现。小米公司没有KPI（关键绩效指标）考核，靠得都是员工自己对工作的敬业精神。

因为大家不用盯着“职位”，所以平时也都把精力放在了研发之上。这是实实在在的靠技术和实力说话，既不用讨好上级，也不用考虑派系，没有那么多钩心斗角的“职场潜规则”。

雷军自有心得，他曾经打过一个“小餐馆理论”的比喻。一个小餐馆成不成功一看便知，这个标志就是有没有人排队。第一，小餐馆一般大厨就是老板自己，饭菜好不好他自己最清楚，而且大厨每天在店里盯着，跟来的很多熟客都是朋友，也最能了解客人的需求。第二，他有很强的定力，每天只研究一件事情，就是怎么把菜做好，虽然赚钱重要，但是做好菜比赚更多的钱更重要。这就是客人要排队的原因。

要是按照惯常的商业模式，一家餐馆开好了，就应该搞两家，两家之后再开四家，四家之后再开连锁，再大点的还想上市，结果管理层级越来越多，却没有人在意一线餐馆的菜品质量是否下降了，还有没有人排队了。小米之所以要扁平化就是要杜绝这个问题，小米所有的人包括CEO都要在产品一线，这样才能做出让人一直“排队”的产品。

雷军在金山时就素有劳模称号，他创建小米公司，更是把这一特点发挥到了极致，小米的工作时间是6天乘12小时。放眼中关村也只有小米一家是这种工作时间。小米不设打卡制度，但是所有人坚持了3年6乘12小时，完全靠自觉。

雷军小米的团队从7个人到14个人，从14个人到400个人，管理的标准却从来没有放宽过。扁平化的管理模式，加上团队中上下一心，每一个人都是全力以赴为了做好产品而努力，所以才成就了小米的飞速发展，才有了小米今天的成功。

透明化的利益分配制度

小米面世不久，有记者曾经问雷军，在他心目中具备了大使命、大目标的企业家的特征，雷军不假思索地指出了两个人，一个是声言不搞家族制的家族企业的联想创始人柳传志，另一个就是任正非。小米公司的团队之所以能够“来之能战，战之能胜”，能够完成别人完成不了的任务，能够创造出令人瞩目的小米速度，关键还是在于小米内部实行了透明的利益分享机制。

企业内部的利益分配一直是一个敏感的话题，至于是否上市这一类关乎众多股东利益的问题更是需要深入探讨。这一类问题处理不好，企业的运营就要出现问题。华为公司就实现了某种形式的全员持股，这家从不上市的公司，拥有巨额的现金和超越所有竞争者的创新和变现能力，却是一家团结在任正非周围的特殊的公众公司。不上市，也可以实现上市公司的目的，只要内部利益分享机制足够公开、透明，彼此的分歧和摩擦将降到最低，这种模式下的组织甚至也比所谓现代治理模式还要有效。既然如此，何乐而不为？

华为的例子给了雷军很大的启发。雷军创立小米的时候已经过了不惑

之年，他在说出要再创业的豪言时，在一开始的时候甚至没有几个人愿意信他。要知道，二次创业这种事情，在互联网竞争激烈、年轻人一浪更比一浪强之时，发生在作为中国互联网“祖父级”人物的雷军身上，就显得特别的矛盾。

小米公司创立之初，7个创始人都是有股份的。因为大家都是中年创业，可不是穷小子，各有一定身家；再加上出力是必需的，出资也不可少，主要是表示每一个人都对小米这个项目充满信心，全力以赴。反过来说，在这个年纪，固然有了一定的江湖地位，虽说不能够呼风唤雨，可一定有了相当的人脉和技术积累，但缺点也是看得见的。俗话说拳怕少壮，棍怕老郎，毕竟，高科技公司创新都有着创造力的时间瓶颈问题，30岁之后还能在技术上崛起的，在中关村，除去王江民外，还没有第二个。

这个问题上，雷军其实比其他人还要敏感得多，尽管在人前有时展现“大器晚成”的坚忍不拔的一面，但从背后看，雷军比一般人还更相信命运。雷军自然知道自己的短处，二次创业的人之所以很少能够成功，时间是巨大的自然命题。即便有些人能够卷土重来，比如巨人集团的史玉柱、红塔集团的褚时健，但他们还是都面临着一个紧箍咒：继承者的问题。在雷军的事业蒸蒸日上时，这可能不是一个问题，可事业一旦进入稳定成熟期，这个魔咒迟早会摆在面前。解决这个问题的方式，到现在为止，不外乎两个：第一种是像王安电脑的总裁王安那样，不顾年岁已高，掌控一切，搞家族继承，但最后容易人亡业败；第二种，就是早做打算，从内部选拔企业的继承者，自然，要维持这种继承的关系，也必然表现为股权上的利益分享。当然，雷军在这件事情上，并没有太多顾虑，一来他早就度过了财富梦想的年龄，二来中国高科技公司中这种利益分享制成功的经验早就摆在了他们的面

前，前文的华为就是最好的现例。

雷军创建小米是为了实现自己的梦想，但是那些和他一起创业的人除了实现理想之外还需要考虑安身立命、实现个人价值，而透明的利益分享机制正是对他们付出的劳动的收益保障。雷军知道建立一个企业的不易，更知道一个团队只有目标一致、利益清晰，才能做到上下一心，无往而不利。

创业之初，公司需要用钱的地方非常之多。雷军虽然身家数十亿美元，但都是账面上的价值，如果他投资的公司不上市的话，只怕这么多钱是套不了现的。所以小米创业时他本人也拿不出太多的现金。而且既然是集体创业，那就要利益分享，而利益分享的最有效保障就是全员持股。这个时候小米的员工数量并不多，倒是推行全员持股的最好时机。

关于这次全员持股的事情，小米的内部一直流传着的"卖嫁妆"的佳话，这件事情不仅给雷军带来了很大的动力，也在很大程度上促成了小米的第一轮集资创业。

这次全员持股是和小米科技的A轮融资同时进行的。2010年12月15日小米科技共计融资4100万美元，投资方为晨兴创投、IDG、启明创投和小米团队，其中小米团队56人投资1100万美元，公司市值达到2.5亿美元。可不要小看这次全员持股，小米最初的56个员工，平均每个人约投资20万美元，共计获得小米科技4.4%的股份。

雷军身上这种利益分享的思想其实当年在金山工作的时候就形成了，当时他也积累了类似的经历，毕竟他本人也是从普通一兵成长为企业首脑的。22年前，雷军从一个程序员，慢慢成长为部门经理、分公司总经理，一直到集团的CEO。在整个金山公司，创业的元老或做出突出贡献的员工

都是有认购股权的奖励的，金山的1 000名多员工中，有400多人持有公司股份。2007年金山上市之时，至少有100多名金山员工成为百万富翁。这既是员工在公司十几年如一日努力奋斗的结果，也是公司对那些与之同甘共苦的员工的回报。因此，雷军虽然被称为中关村的劳模，但其实这个劳模，在财富上并不亏。还在10年前，雷军就已经是10亿美元的富豪了。

不过，雷军在二次创业后，对于这种过度慷慨，但又说不清创业目标和公司利益的计划，还是做了不小的改动。他认为：第一是工资为主体；第二是在期权上要预留较大的上升空间，而有一些内部回购；第三是团队应该给个人以压力，让员工觉得有很强的满足感。理想固然重要，但是让员工饿着肚子谈理想无疑是不现实的。如果没有巨大的利益作为刺激，如果没有透明的利益分享机制，又怎么能指望员工抛家舍业6×24小时地在公司工作。雷军认为，这种情况下透明的利益分享制度，才是实至名归的。在金山，雷军启动了管理层MBO，让西山居、七尘斋、金山安全等多个部门各自成立分公司独立运营，并给了管理层认购股权的机会，通过这个办法鼓励管理层的积极性，鼓励员工内部创业。

雷军作为天使投资人投资多玩YY，李学凌曾经因为得力干将张帆带领团队集体离职另立门户而向雷军大倒苦水。雷军对李学凌说，“你找到一帮人一起创业，为什么干了两三年人家会离开？这是个标准问题，很多创业公司都在发生。你带着以前的子弟兵一起创业，给了人家很高的预期，但是从内心深处，你并没有准备和人家一起分享未来的成果，总觉得人家是打工的。别人利益方面得不到保障，精神层面得不到认同，自然会选择离开”。有金山和多玩这一正一反的例子，雷军自然知道透明的利益分享机制对于一个企

业的成长来说是多么重要。

2011年10月20日，小米科技完成超过9000万美元融资，投资方分别为晨兴创投、顺为基金、启明创投、IDG、淡马锡以及高通，其中顺为基金为雷军持股的投资公司。这次投资之后，小米的估值达到10亿美元。2013年8月，小米再获得约20亿美元投资，领头的是俄罗斯风投机构DST。这次投资之后，小米的市值达到100亿美元。至此，小米员工创业初期投资的那1100万美元的价值涨了40倍。雷军曾说过小米5年内不考虑上市，未来上市之时保守估计小米的市值也有200亿～300亿美元，那么小米创业时这些原始持股的员工将会获得100倍的回报。

毕竟，互联网的财富，只要不变现，对于小米这样的市梦率和市盈率都在高涨的未来之星，希望也许更具有长远的价值。不管未来小米的创业会是何种结果，不管小米的快速增长势头是不是还会长期持续下去，可以肯定的是，员工们从利益分享本身获得的满足感，将远远超过这些冰冷的数字的价值，这也是小米人所公认的真正财富。

mi 开会制度：人少，时间短，目的性明确

大部分的公司都把会议看成了一种很盛大的仪式，排场大，气势轰动：参与的人多（几乎全公司的人都参加）、时间长（短则半个多小时，多则几个小时）、制定的有效决策少（一番会议下来并没有实质性的内容）。最后，白白浪费了人力和众多的时间成本。

举个例子来说，如果一场会议开了2个小时，参加会议的有50人，那么

这就相当于浪费了50个人的2个小时，浪费了100个小时的工作时间。这样算来，一个月多举办两场这样无效的会议，公司的发展前景也就渺茫微小了。

在开会制度方面，乔布斯有过这样的说法：很多业务都在遵循着一个错误的观点，他们认为越重要的项目，参与的人数也应该越多。

苹果公司发展到现在这种地位，纵然有全部员工的努力，但是真正起到决定性作用的还是苹果公司内最聪明的人和最有创造力的一小部分团队。所以，乔布斯在召开会议的时候，他只需要将那些能够积极参与到项目的人请来就可以了，他不需要多余的人。

在小米公司内部，会议很少开，大多都通过米聊群传达任务。但是一些核心的项目进展还是需要开一个小会的。

- **人少，时间短，目的性明确**

黎万强是小米公司的副总裁，他的会议很多。但是，小米公司的“会议”又和其他企业的会议不同。在小米公司，参加会议的人很少，用的时间也非常短，开会的前提就是有一个很明确的目的。没有明确的目的不开会。

- **第一次开会就要确定下来大的策略方向**

参加会议的人都是一些有实力的、能够参与到整个项目策划的中层管理人员，他们并不会像部分公司员工那样正襟危坐、似是而非，而是都会踊跃发言，进行项目讨论。时间虽然短，效率却非常高。第一次开完会之后，项目的大体策略方向就已经定下来了。剩下的就需要各个中层管理人员带着自己的员工执行了。

- **确定方向，立刻执行。下次开会，报告项目结果**

确定方向之后，基本上就不会再对这个项目进行反复推敲了。各大中层

管理人员接到自己的任务后，便带着自己的小分队投入到工作中去。期间，每一个小分队都负责自己分内的事情，各队不会干扰。等到第二次开会的时候，就是各中层管理人员报告项目的结果了。不得不说，像小米公司这样的开会效率，在众多企业中，可谓是微乎其微。

● 开会高层要做好多线程工作准备，了解每一个项目的属性

要想达到上述几点的开会高效率，这就需要会议掌事人（指的是公司CEO、创始人一层）有多线程工作的能力。小米公司副总裁黎万强从早上9点开始到晚上下班之前，会议一直不断。每次会议的时间不长，会议的内容不一样，会议的项目属性也不同。可是即便这样，黎万强也从来没有出过任何的差错，对每个项目都是手到擒来，能够灵活地转换思维，最后都能够给出最高效率的解决方向。

其实，每一家公司都有自己的特色，不管是小米公司的“人少、时间短暂、目的明确”的开会制度，还是王永庆的午餐会议，又或者是英特尔的一对一会议，都有其各自的特色。所以，企业在制定自己的会议制度时，一定要立于公司情况的基础上，参照比较有效率的会议模式，结合自己公司真实的情况，制定出符合自己企业发展的会议制度。

精细管理法：赢在细节，输在格局

疏忽细节很可能会毁掉一个企业。在企业管理中，流传着一句话：100减1不等于99，而是等于0。其中的这个1指的就是细节。由此可见，细节在企业管理中的作用多么重要了。

不管是员工管理还是产品管理，疏忽了细节，就会给企业甚至是个人带来不可挽回的灾难。美国挑战者号失事便源于一个细节问题：火箭发射之前，美国NASA的管理人员就已经发现了火箭助推器存在的缺陷，可是却因为他们的一时大意而没有提出妥善的解决意见，更是将工程师的警告抛之脑后，最后致使火箭上的7名机组人员全部遇难。就是一个小小的O形环就夺去了7名机组人员的生命。

而最近上市的阿里巴巴的CEO马云也一直强调："做企业，赢在细节，输在格局。"这句话，也被小米公司的董事长雷军一直尊崇着。

在雷军看来，一个小小的细节就有可能毁掉一个公司，能够毁掉自己的全盘计划。所以，在小米公司创立初期，雷军就一直注意产品的细节管理。后来，雷军还将自己的这种管理方法称为"精细管理法。"

其中，最为典型的例子就是雷军所创造的"四步请客法"：要想请到自己的客人，需要分四次来请。第一次，需要你提前一两周的时间给那人打电话说明；第二次，要提前一星期的时间给那人发请柬或者是电子邮件；第三次，提前一天的时候跟那人说明见面的地点；第四次，在聚会前半个小时的时间，还要再亲自打电话核对一遍。如果你做到了这四点，这个客人还没有来的话，那么这位客人就算是欠了你一个很大的人情。当你下一次邀约他的时候，保准一个电话他就过来了。

请客这样一件小事，都被雷军分成几个小细节来完成，几个小细节完成后，你就能够保证聚会的质量了。

在细微的小事上如此，在产品生产和设计中，雷军更是把细节问题做到了极致。不管小米手机的设计多么别致，雷军总能够从中找出不好的地方。在金山时期，每一款新产品出来之后，雷军都要亲自体验试用一番。只要有

漏洞，他会立马给出自己的意见。有一次，雷军发现一个网页没有做好，便给出了一百多条网页修改的建议。

雷军很推崇细节管理文化，他喜欢将整个过程细分为一个个的小节，慢慢地细化整个管理水平，以此来提高员工的工作质量。

小米公司成立后，雷军同样注重细节的处理。众所周知，小米公司初建时，便是打着“发烧友米粉”的旗号。所以，在小米手机生产过程中，也充分考虑到了每一位米粉的想法。比如，访客模式是MIUI的一大特色，也是小米公司很用心的一个创意设计。当你把小米手机借给他人使用时，只要打开访客模式，别人就看不到你的短信、通讯录等比较私密的信息了。这是小米手机最为细心的一点之一。

而要总体来说小米公司的细节化管理时，公司旗下的米聊尤为体现。

米聊是一款即时通讯工具，和腾讯旗下推出的微信差不多。我们都知道，腾讯的产品核心QQ在我国有着几亿的用户，这是小米手机无法企及的。不过，米聊竟然能够在和腾讯公司推出的微信大战中存活下来，其中精细化设计管理是不容忽视的一方面。

从功能上来说，米聊和微信的区别并不大，但在易用性能上的设计，米聊和微信却是完全不同的。米聊在信息状态的处理上非常用心，一次点击就可以使用，而且信息发送完毕后，米聊软件中可以显示信息发送的状态以及对方的输入状态等，和腾讯旗下的QQ有些相似。不过，微信没有任何提示；从语音设计中来看，对于语音时长和播放状态的显示，米聊比微信更加直观一些；从图片处理中来说，米聊又新加入了手写涂鸦的功能，深受年轻一代的追捧；从群聊模式设计来说，微信采用的是列表模式，而米聊则采用的九宫格模式，看上去比微信更是舒适一些。

此外，米聊还为客户们提供了新浪语音微博服务，大大丰富了新浪微博的形式，这都是微信所没有的功能。

从上述种种对比来看，小米公司在设计米聊之前，对用户需求和习惯已经进入了非常细心和深入的了解、分析，在细节上做到了位，自然就不怕被市场判出局了。

05 小米的服务之道

焦点：重视用户的满意度

互联网企业机制越发成熟，竞争也愈发激烈。只有那些能够抓住客户的企业，才能够在竞争中存活下来。而要想抓住用户，就必须达到用户的满意度。不过，在这种前提下，很多企业都将目光放在了竞争对手身上，而忽略了支撑整个企业发展的用户。只是，一旦用户满意度坍塌，那么这家企业的竞争力也就形同虚设，会很快被踢出市场的。

小米企业就非常重视用户的满意度，他们忽略外界的烈性竞争，将所有的目光都放在了自己的用户身上。

现在，已经不再是用户被动接受产品的市场了，用户对于产品的个性化

需求越来越多，对产品的选择权也越来越大。对于一般用户来说，他们选择产品的前提就是“独有”，就是非常具有个性化的产品。由此可以看出，要想抓住用户市场，达到用户的满意度，最基础的就是要给用户提供个性化的产品和选择，让用户体会到个性化的乐趣。比如，在手机QQ客户端里，用户可以根据自己的需求设置照片墙。

小米公司成立初期，便将产品的营销策略放在口碑上面。在他们生产产品的过程中，体现口碑的细节比比皆是。

小米手机刚刚上市的时候，税务局给小米公司的发票非常少，很多购买手机的用户根本就没有拿到发票。后来，小米公司拿到机打发票的许可后，立刻启用了12台打印机，花了十几天的时间，将欠下的发票送到客户的手中，为了表示歉意，还给每一个用户送去了一个非常可爱的米兔贺年卡和一张手机保护膜。这样一来，用户的满意度就极度上升，对小米公司的好感也是极速增长。

为了提高用户的满意度，小米公司还采取了一系列的有效措施：

● 进行广泛的客户互动

小米公司建有自己的官方网站，小米论坛，微博客服，还会定期地举办同城会等，通过这些服务手段，让小米的客服人员及时地和小米用户进行互动沟通，收集用户的意见和反应，以此来提高小米公司的服务质量。

● 满足客户的个性化心理

第一，可以根据用户的需求，定制手机后盖。

第二，从2014年11月1日开始，北京小米之家可以免费为小米手机、小米手环等小米产品刻字。用户可以根据自己的需求在这些物品上刻上自己的专属符号。小米之家的这一做法，极大地满足了用户的心理需求，让小米手机

又迎来一个高峰。

• 和客户之间建立忠诚度

A. 小米电话客服实施24小时制，再加上小米之家、微博、米聊等服务方式的辅助，为小米用户提供了便捷快速的服务方式，让用户反馈的问题得以快速解决。

B. 设计可以维护用户关系的产品：米兔。米兔带着雷锋帽子，胸前系着红领巾，成为小米手机的象征性玩偶，深受小米用户的喜爱。

C. 小米公司建立了一个庞大的用户体验圈，宣传“小米加步枪”文化，并且持续给用户的心理造成刺激，让用户自身认同小米手机的发展理念和市场地位。

此外，小米创始人雷军还宣称：要想满足用户的满意度，就不能将用户当做数字，而是要当做自己的朋友。

小米公司的第一代产品是MIUI。产品问世后的前两个月里，只有100个用户愿意尝试使用，这对于一家互联网公司来说，是很凄惨的一件事。

为了表示对这100个用户的感激之情，小米公司的领导层将这100个人的名字都写进了小米的启动动画里。大家一启动程序，就可以看到这100个人的名字。此外，他们还把这100个人的名字存在了自己的通讯录里，小米公司前期的几十个人几乎都和他们认识。他们每日和这些用户沟通，听取这些人的意见，并且加以改进。

就这样，在这100个人满意后，渐渐地，从100个人发展到了200个人，从200个发展到2000个人。

就这样，小米公司采用这样实打实的宣传手段，基于用户满意度，让小米手机发展壮大，跻身于国产手机前几名的行列。雷军还说：与其每天盯着

互联网上的用户活跃度研究，不如真的去走访和了解一个客户。当你真正这样做的时候，你才发现，互联网上的那个数字和现实中是不一样的。一个对你公司高度满意的用户，他能够给你带来十个甚至是几十个的用户，并且还很容易和你的公司建立忠诚度。

由此看来，最好的手机宣传策略并不是产品好，而是要做好服务，做好和用户之间的沟通对接。只有将全部的目光都放在用户身上，才能够了解用户的心理，进而改善产品的缺陷，达到用户的满意度。用户满意度有了，其他的一切都是水到渠成了。

善待客户：把握最初的100个用户

“因为米粉，所以小米”是雷军经常挂在嘴边的一句话。这句话也得到了业内人士的认可，很多研究小米的专家认为小米之所以如此成功，有很大一部分是因为它成功塑造了自己的粉丝文化，善待用户，让用户变成粉丝，自觉成为小米产品的代言人，去宣传小米的优点，维护小米的品牌荣誉。

- **前一百个用户定律**

在粉丝经济日益兴盛的今天，前100名用户定律，在对粉丝管理的过程中起着至关重要的作用。这个定理认为前100个最忠实的粉丝，可以决定粉丝团队的影响力。对于小米来说，早期的100个用户能否成为小米的狂热粉丝，主动参与到小米产品的研发与宣传之中，直接决定着小米产品的成败。

管理好这100个用户，对小米来说，至关重要。雷军在总结小米成功的原

因时也曾经说过，一个无比忠诚的用户，至少可以给你带来100个用户。因此小米在对用户的态度上，是前所未有的信任，他们相信每一个米粉，相信这些米粉都能够传达出良好的口碑。

● 打好基础，树立粉丝中坚力量

小米最初的粉丝是从小米网络论坛上发展起来的，然后通过微博、微信等平台进行了扩张。小米对最初参与到小米论坛100名用户十分重视，在2010年8月16日MIUI进行第一版内测时，很多人看到了这样一个让人头皮发麻、热泪盈眶的开机画面，因为开机界面竟然是这100个用户的ID号。此外，在小米团队的通讯录中，这100名用户的联络方式也在其中。几乎每一个小米老员工都能够叫出这100人的名字。

小米公司将最初支持小米的100个用户称为“100个梦想的赞助商”。在小米看来正是因为有了这100个用户的支持与帮助，才让小米拥有了走下去的勇气与动力，才慢慢有了之后的30万个、719万个，1000万个梦想的赞助商。为了表达对最初的100个用户的感谢，在2013年，小米特意投资拍摄了一部叫做《100个梦想的赞助商》的微电影，并选择在米粉节的时候进行放映。

在电影中，主人翁舒赫虽然是一名小小的汽车修理工，却十分喜爱赛车，在赛车场上进行一次较量是他一直的梦想。在家人和朋友的支持下，经过了一系列的挫折，舒赫最终成功驾驶自己的赛车进行参赛，他的车身上写满了朋友的签名。这些签名是鼓励，更是信赖，是一次对梦想的赞助。很多与小米一路走来的米粉在看到这一幕的时候都不禁红了眼眶。他们知道，与电影中的舒赫一样，小米一路走来也充满了坎坷。也正是米粉一路的陪伴，一路的建言献策，才成就了如今的小米。

在这些小米的感恩活动中，米粉对自己产生了认可，也对小米产生了认

可，他们会产生诸如“正是因为我，才成就了小米”或者“看，我的眼光多好，当初就看到了小米的闪光点，陪它走到了现在”。这种想法会让他们将小米公司当成自己的家人，产生一种认同感，成为粉丝中的“中坚力量”。

有了这股“中坚力量”的支持，小米想必会越走越远……

零距离沟通：拉客入伙的基础

在用户管理方面，小米一直坚持着与用户零距离沟通的法则，以便在第一时间了解用户的感受、解答用户的疑问。

• 公司大佬带头与用户交流

从最初的小米团队来看，团队大多数人都是技术开发方面的能手，对于管理用户方面经验颇少。不过他们很快发现，其实管理用户并不难，最主要的就是要抓住用户的心，而抓住用户的心，最简单的一种方法就是要与用户沟通。在最开始，小米就准确地抓住了消费者的真实需求，与消费者在很多方面产生了共鸣，给消费者一种天生的亲切感。为了能够了解到用户最直观的感受，包括雷军在内的几个小米的创始人，几乎每天都会挂在米聊上与用户互动，直接了解用户的需求。小米高层的积极活跃，也带动了小米公司其他员工的活跃，由此形成了一种良性循环。小米鼓励全体员工开论坛、上微博发表意见，与用户直接接触。到了现在很多与用户接触的员工，都与米粉成为了好友，他们甚至会在节假日互相寄送礼品。

• 开通多个渠道，与客户零距离

除了在米聊上与用户沟通之外，小米还开设了论坛、微博、微信等平

台，以便能够让用户在第一时间与小米取得联系，小米也能在第一时间对用户的疑问做出解答，了解用户的需求。

对于小米微博的运营团队的选择上，小米花尽了心思。在小米看来，微博是与年轻用户沟通与交流的重要平台之一。在微博上，用户可以毫无顾忌地说出自己对小米的看法。在这个自媒体时代，每个用户都是一个传播站，不管是好的，还是坏的，都会迅速传递开来。为此小米专门组织了一个20多人的微博运营团队，这些人大多都是对技术和产品十分精通的员工。在微博上能够在最短的时间内发现用户反馈的问题，并与用户进行沟通。

除了小米官方微博之外，小米的微博阵营十分强大，@雷军、@MIUI_ROM、@米聊、@小米手机、@小米粉丝网等都是已经经过认证的与小米相关的微博，细数下来竟有上百个之多，它们存在的目的只有一个，就是与粉丝进行高频次的沟通。

雷军甚至给自己规定：每天都必须在微博上与100个粉丝进行互动。那么，除去一定的重复率，仅雷军一人，一年就可以对一两万粉丝进行直接影响，而这些粉丝必然会影响到其周围的粉丝，从而扩大影响范围。当雷军在微博上与粉丝进行沟通的时候，必然会勾起粉丝对小米的好奇心。人家董事长都跟你零距离交流了，你还不尝试一下他家的产品？

除微博外，在微信、论坛等社交平台上，小米也实现了零距离沟通。

• 售后员工与技术员工联合与用户沟通

对于售后的管理，小米采取坚持售后员工与技术员工结合的方式。为了方便负责售后的员工（主要是呼叫中心的员工）能够在第一时间解答来自小米用户的疑问，小米将售后服务部门与小米的研发、产品工程师安排在一起

办公。这主要是因为小米发现，在很多企业之中，负责售后的员工其实对自己的产品并不是十分了解，由此造成了用户疑难无法解答的问题，而公司又无法在短期内让售后人员对小米手机了如指掌，因此将两者放在一起办公，可以有效解决这个问题。一旦售后人员接到了棘手的电话，或者关于技术方面棘手的投诉，直接可以与产品研发部门进行沟通，争取以最快的速度解决问题。

- **开通线下零距离沟通渠道**

除了在社交平台以及客服电话上实现与用户零距离沟通之外，小米还十分重视在线下与粉丝的沟通。小米经常会举办小米爆米花节，到了年末的时候，还会举办爆米花年度盛典等活动。这些活动举办，大大增加了米粉与小米的感情。米粉可以在这些活动上，与小米的员工进行面对面的沟通，双方坦诚相见，看上去颇像老友之间的聚会。

通过以上种种渠道与用户的零距离接触，让米粉的忠诚度大大增加。这种忠诚度增加的结果就是让小米的口碑越来越好，用户群越来越广。

mi 非标准化服务：去掉格式化，敢于“说人话”

和其他电子商业相比，小米公司的售后服务速度也是可圈可点的。而在选择物流方面，小米也是以速度为前提的。除了送货速度外，还包括面对面的客服服务，语音客服服务，网络客服服务等。

对于传统的客服来说，企业会培训一大批格式化的员工：有标准的笑容，标准的回复答案。而在小米的客服里面，他们虽然也有一些标准的答

案，但是他们又要求自己的员工在掌握好标准答案之后，再忘记标准答案，提倡具体问题具体解答，要敢于“说人话”。

联合创始人黎万强在《参与感》一书中就这样说道：“因为我们服务面对的是人，如果我们通过标准答案把客服人员培训成机器，让机器去和人对话，那用户怎么能满意呢？”

其实，培训非标准化服务的客服人员，也是一个艰难的过程，需要循序渐进。

- **从标准化服务练习**

小米公司最初培训客服人员的时候，也是让他们从标准化答案练习的。毕竟，传统客服的服务方式还大有所在，很多传统的客服并不敢直接转型为非标准化服务。因为他们担心自己说错话，没有安全感。对此，小米公司选择从标准化服务做起。

- **听客服录音，寻找缺点**

在标准化服务的基础上，小米公司还让自己的客服人员听录音，辨识出不好的答案，或者是说得不好的地方，然后再一起改进，寻找最合适的回答方式。就这样，每天都让客服去改进一点点，参与一点点。循序渐进，最后标准答案少了，客服和用户沟通的心态更加积极健康了。

小米公司客服服务方面还有一个很重要的条件：非标准化服务就是要“走心”。意思也就是说在服务客户的时候，一定要用心。

比如，在《参与感》一书中，讲了这样一个故事。

有一次，一个前来修理手机的女客户的心情很糟糕，小米的店员们便送给了她一个手绘的手机壳，手机壳的后面有一颗绿树。这样一来，那位心情不好的女客户，在看到绿树的时候，心情也就适当好了一点。后来，这位客

户告诉小米客服说，那个手机壳她没有舍得用，而是裱起来了。

● 客服部门和研发团队一起办公

在大部分企业中，客服部门和公司的其他部门几乎是割裂的，不打交道的。就算是一些客户的反馈，也是走定期汇报模式，并且将这些汇报通过邮件的形式发放到各个部分，减少了各部门之间的沟通。

而在小米公司内，客服部门和公司的研发团队是一起办公的。如果某一类产品问题的电话量增多的话，客服人员就可以直接找到这项产品的具体负责人，找寻解决办法。减少了很多不必要的流程，也能够就用户的反馈进行及时的沟通和解决。从小米公司提倡的非标准化服务中，我们也可以看出，小米公司把人看得比制度更重要。

小米客服神回复举例：

1.用户：雷军是不是混蛋？

客服：您好，目前没有得到相关通知，请您多留意小米官网！

用户：听说客服MM很漂亮，所以调戏一下，求神回复。

客服：神回复的MM没有，GG有一枚，索吻，求抱抱，求带走。感谢您的支持。

用户：听说在小米商城买东西会送客服MM当媳妇，咱也土豪一回，怎么快递只有电源，我的客服MM媳妇呢？

客服：不好意思，客服MM媳妇已因缺少运费被快递员抛弃在了沙漠，幸好客服MM很聪明，征服了法老，现在正骑着骆驼向你家的方向迈进。

通过上面几个小米客服的回复答案，我们就可以得知，小米公司的客服态度和中心思想，那就是“以人为本，具体问题具体回复”。脱离了传统的客服模式，增加了互动性和趣味性，使得小米客服和买家之间进行一

个很好的互动。

非标准化服务要的是一对一的真诚情感的付出，而不是自动回复的黑暗时代。只有让用户感受到你的热情，用户才有可能接受你的产品，才有可能购买你的产品。

用一切办法回应用户需求

小米论坛上，每天都有十几万的用户在提交自己的需求，那么，对于小米团队来说，如何处理这些需求，按什么顺序处理需求，成了迫在眉睫的事情。

就此，小米内部将产品需求分为长期、中期和短期。除了长期需求要和高层领导沟通外，中期和短期基本是在和用户互动过程中，碎片化解决了。而处理这些碎片化的需求，小米公司有三个解决方法。

- **对于那些最先浮出水面的需求，进行优先处理**

为了更好地处理用户需求，小米团队有针对性地对于论坛上的帖子增加了辅助功能。论坛上的用户就可以将提交需求的程序格式化，而那些有同样需求的用户，就可以直接跟帖表达。这样，一个星期下来，一些紧急需要处理的功能就已经被排在了帖子的最前面。

- **第一时间公布用户需求的改进计划**

每周五，论坛MIUI都会进行更新。论坛上有比较完整的更新公告，将新近更新的内容全部罗列在内，让用户一目了然。此外，对于那些单点的需求，通常是投票进行解决的，这也要在论坛上贴出公示。此外，除了每周定期

更新外，小米团队也会定时将未来一个月的计划发布在论坛上，供用户探讨。

- **需求碎片化，团队也要碎片化**

为了更好地服务用户需求，小米团队通常以小组形式推进。两三个人为一个小组，长时间的负责一个功能板块。给小组充分的自主权，在和用户互动的过程中，十分之三的功能都可以根据用户的需求，自主开发。不过，小米公司也有出错方案的时候，只要在两个星期间改过来，就可以了。相关人员并不会有什么惩罚。

小米团队说：做产品，选准了大方向，偶尔的偏差也就不那么可怕了。最可怕的不是犯小错误，而是经过大掉头，反复犯着同样的错误，甚至干脆静止不前，这才是做产品最可怕的事情。

mi 小米之家：像家一样去装修

在《参与感》中，黎万强说："人是环境的孩子，在一个对客户光线，对员工却将就的环境下，服务体系的员工难免会把服务当成一份不得已去完成的工作罢了。"基于这一点，小米公司在整个服务体系（包括小米之家，员工环境等）的建设上，都非常的用心，将门店像家一样去装修。

小米之家是小米公司官方售后服务旗舰店，是给小米用户提供售后、体验和交流的地方。小米之家和其他的售后服务点不一样，小米公司的负责人为了给服务人员和用户营造一种家的感觉，在小米之家的装修上确实花费了不少的心思。

• 把门店像家一样装修，没有装修KPI

小米公司在对小米之家进行升级的时候，便对售后服务人员下达了命令：把门店做成家的感觉，全力打造更为规范的小米售后旗舰店。就此，面对这一指令，小米之家的负责人在装修的时候，光是摆放桌子，就反复更改了好几次。

• 不在闹市街区开办，周围交通便利

小米之家并没有开在闹市街区，而是将地址设在了写字楼里面。不过，在选址的时候，小米负责人一定要考虑到周围的交通情况，最远离地铁步行不能超过10分钟。小米售后负责人10天曾经跑了7个城市，看了不下于200个场地，最后才将小米之家的地址选定下来。

在装修设计上，更是要向最好的售后服务门店看齐。

• 服务和体验居上

不管是小米用户还是没有使用过小米手机的人，只要他们前往小米之家，就能够享受到最好的服务和体验：了解新产品，解决手机问题，升级手机系统等。小米用户还能够在小米之家开生日聚会，可以到小米之家避雨，可以借伞，上网等。可谓是将服务和体验做到了极致。

• 和米粉一起过年

腊月二十三是北方的“小年”，这一天，大多数人还都在外工作。于是，小米之家的工作人员就会邀请在外的米粉们一起吃年夜饭。这样，小米之家，也就真正成了小米人的家。

• 内库也要干净舒适

小米之家的内库虽然不对外开放，但是它的环境设施还是可圈可点的。在小米内库中，那里有绿色的植物，有属于员工自己的漂亮的换衣间，有漂

亮的柜子，还有浓郁的咖啡。在这样的内库里工作，小米之家的员工们自然心情愉悦。

小米公司之所以把售后服务旗舰店的环境看得如此重要，也是有两点原因的：①在这样舒适的环境中工作，可以提高员工的工作效率；②你给员工提供了什么样的工作环境，他就能够还给你一个什么样的工作成果。

另外，员工在小米之家享受到了上好的服务，而他们也会把这种服务反馈到对用户的服务态度上，间接提高了服务质量。

06

小米的营销之道

体验营销：小米测试机，免费帮用户实现品牌认知

几乎所有人的消费习惯，尤其是在购买手机终端的问题上，大多是要到营业厅或销售网点的柜台，在经过一番实际的体验和比较之后，再从中意的几款手机中，选择最为中意的一款。然而，小米坚持的“预体验+线上营销”的营销方式，却深刻地改变了这一传统模式，那么它是如何做到的呢？

2014年的“双十一”，小米又迎来了一次大卖特卖的机会。根据小米官网公布的数据，“双十一”当天的销售总额达到了15.6亿元，手机的销量达到

了116万台，而详细的数据更加惊人——在天猫旗舰店，凌晨零点4分48秒，小米的营收已经过亿，而2013年“双十一”创造的全天5.5亿账面收入，2014年只用了四个小时就得到了实现。

小米如此惊人的销售业绩，让它毫无疑问地成为今年天猫商城的销量No.1了。这也再一次印证了小米所一直追求的“以用户体验为中心”战略的成功。

作为小米的CEO和创始人，雷军就一直是在“用互联网的思想做手机”。在他看来，小米所要遵循的原则，可以归结为七个字——专注、极致、口碑、快，也就是所谓的“七字诀”。

可以说，用户的个性化体验，决定了小米是否能够成功销售。而只有有了个性化的体验，有了对小米手机的认同，客户才能树立起对小米手机的信赖感，进而选择小米手机，推动小米走向成功。所以，如何让用户获得良好体验，才是小米最值得思考和把握的事情。

为了实现这个目的，小米在每款手机正式销售前，都会提前做大量的准备工作，如让客户预先体验小米手机的功能，也鼓励测试机构试用。而“发烧友”的作用和价值，也会在这个时候得到很好的利用。向“发烧友”发放工程机，并鼓励他们将使用心得和感受发布在网上，在手机还没有正式面试之前，就让消费者了解到新款手机的功能，用良好的口碑，引导大众消费者对小米手机的关注。

而在专注方面，小米的表现也可圈可点。在这一点上，《乔布斯传》对小米团队产生了很大的影响。

《乔布斯传》是作为乔布斯资深粉丝的雷军发给小米团队的礼物。雷军曾深入研究过乔布斯和苹果公司的发展。在他看来，正是乔布斯的再次回

归，才让濒临破产的苹果公司起死回生，也才有了后来让苹果引以为傲的Power Macintosh G3、Powerbook G3、iMac、iBook以及后来的iPhone和iPad，只以这几个产品线支撑了苹果公司的发展，直至后来仅凭iPhone和iPad，就可以为公司带来全部营收的75%。它只用5款手机，就赚取了相当于三星、摩托罗拉、HTC利润总和的两倍。其成功的经验，总结起来，只有“专注”两个字而已。

但看似简单的两个字，做起来却不容易，这也是立志为用户提供最优使用体验的小米，也同样表现出对手机开发的专注。面对种种丰富小米产品库的建议，小米团队认为，只要能为用户开发出感觉足够“爽”的手机，就能占据足够大的市场份额，小米也就能走向成功。

而对于产品质量的极致追求，在对MIUI的构造上表现得尤其明显。如何才能满足用户多样化的需求呢？小米团队认真研究了市场上的各种手机系统，觉得与其为用户设定不同的相对固定的主题内容，倒不如把选择权交给用户，让用户根据自己的需求，做到选择上的自由。在这一点上，雷军与他的偶像乔布斯是“反其道而行之”，但直到目前，小米的这种策略，在营销方面仍然是有明显的促进作用的。

在小米出现之前，移动互联网的趋势已经显现得非常明显，并且已经有一批大型的互联网企业投身于手机领域，开发适于移动互联网发展的手机产品。为了在竞争中处于不败之地，小米团队设定了双核1.5G处理器、1G内存、800万像素相机、1900毫安电池的硬件配置，其实也是对“快”的一种追求，就是希望用能够运行得稳定而快速的小米手机占领市场，赢得用户的信赖和支持。

而在思想意识上，雷军的观念也突破了传统。作为一种商业常识，顾

客一向是被置于“上帝”的位置上，但仅仅把顾客看做上帝尊奉是远远不行的，还必须考虑到“上帝”的使用感受，用贴近“上帝”需求的产品，去满足“上帝”们的需求，所以才有了雷军那句“把用户当朋友”的著名论调。而这种变化，也正是雷军在互联网思维的影响下，基于提高用户体验所作出的最大的改变。

【营销启示】

小米手机的成功，让“用互联网思维做手机”的别样经营理念受到关注，其经营模式也开始受到各种各样的解读。在阐释小米之所以成功的原因时，小米的创始人兼CEO雷军觉得，“专注、极致、口碑、快”这个“七字诀”是其取得成功的重要法宝。并且，其所采用的“预体验+线上营销”的营销方式，更是对传统的营销方式造成极大的挑战。

而这种模式之所以能够成功，关键在于小米团队能够将用户的体验放在首位，并作为小米不断改进的原动力。也可以说，是因为对互联网极为熟悉的雷军，看到了互联网营销的必然趋势，进而做出的一种对用户体验的极大关注和满足。

无疑，在小米的发展中，用户体验被视作了一个非常重要的因素，甚至影响着小米可能的未来走向问题。说到底，小米的成功，是因为它顺应了市场的需求和发展趋势，所以能在短短的三两年内迅速壮大，取得令其他企业望尘莫及的成就。

在传统营销模式中，商品从生产出厂到让消费者买到，其间大多需要经历四至五个等级的渠道扩散，而每经过一级渠道，商品的售价就要提高一定的比例，最终形成一个相对出厂价高很多的价格标准，并被转嫁到消费者的身上。

而通过“客户预体验+线上销售”的销售模式，则能够极大地降低中间环节的成本，从而能以近乎出厂价的标准卖给消费者。但是，如何让消费者放心地购买，则成为一个非常值得思考和探索的问题。在这一点上，小米为我们提供了很好的样本。

在移动互联网时代，消费者的个人体验将成为衡量商品优劣的一个重要尺度。也可以说，谁能够为消费者提供良好的服务和完美的用户体验，谁就能吸引更多的消费者，从而占据更多的市场份额。同时，这种异于传统营销模式的互联网销售模式，还能最大程度地降低因渠道流通而产生的各种费用。

所以，在商品销售之前，让客户的预体验为你的商品做最生动的广告，创造商品的知名度和美誉度，可以让商品的价值能够以快速、高效、低成本的方式实现。

声势营销：“自媒体”时代，坚持自己发声

从小米第一次亮相开始，小米就给自己有了清晰的定位：为发烧而生，为年轻人代言。这个产品定位，用雷军自己的话说就是——“把小米打造成一个很酷的品牌，就是年轻人愿意聚在一起的品牌”。

事实证明，小米果然更得年轻人的青睐。2014年百度指数显示，小米核心用户群的年龄段主要集中在20~29岁。29岁是什么概念？也就相当于是85后的分界线。随着时间的发展，这些年龄段的人已经逐渐成为了职场大军，掌握了他们的心就掌握了手机的销量。

随着“自媒体”时代的到来，小米也开创了自己的“自媒体”模式，在营销方面坚持不找明星代言，只靠自己发声。

在小米手机上市之初，小米公司没有像其他品牌的商品一样花钱拍广告，在电视上轮番轰炸，而是创建了一个以自有媒体为中心的系统，做好内容，让媒体自己登门。在“自媒体”时代，小米甚至把每个用户都作为一个传播者，极尽所能地让用户自己发声。

要想让用户发声，就必须选好平台，于是小米将眼光瞄准了年轻人最为活跃的四大传播平台——论坛、微博、微信和QQ空间。

小米论坛在初期的设计上还很不让人满意，从2010年8月16日开始，只有一个工程师在负责论坛后台的运用，简单地用开源论坛的代码配置一下就上线了。在第一个月，论坛的注册用户只有100多人。那时候，小米公司只有几十个员工，而且大部分都是工程师和设计师，根本没有运营论坛的经验。小米只好找了一个工程师，让他在业余时间代为运营论坛。

后来，小米渐渐意识到了论坛的重要性，对论坛进行了完善。现在的小米论坛已经十分完善，增加了用户等级、用户积分、虚拟货币、勋章、论坛任务、投票、抽奖……多个功能。在短短的4年时间里，小米论坛的注册用户已经超过了2000万，发帖量超过了2亿。从域名到版面，从频道到内容，小米论坛还在不断地创新与改进中……

对于小米官方微博的运营，小米也是费尽了心思。在运营微博之初，他们就制定了三个运营规则：将小米的微博账号当成网站一样去经营、将微博话题当成网站频道一样去运营，绝对不刷屏。

在运营初期，小米就不惜投入重兵，组织了优秀的微博运营团队，为小

米微博保驾护航，这个微博运营团队不仅有主编与总编，还有产品经理、设计师以及软件工程师。此外，通过运营，小米不断摸索总结出了一系列的经验。对于需要长期运营的微博话题，小米会派专人来运营，还总结出微博话题的差异点在哪里。

比如，小米微博中一直有个“小米手机随手拍”的话题，是号召网友用小米手机将生活中精彩的瞬间分享到微博上。通过总结，负责微博运营的团队发现，这个话题在中午前后发布效果最佳。这时候，大家都出门吃饭，光线好，也方便拍照。

话题“小米酷玩帮”主要是向网友介绍一些新奇有趣的电子产品玩法，这个话题在上午发布效果更好。因为人们在刚上班的时候，习惯性地去看一些有趣的内容，而对于心灵鸡汤式的话题“米言米语”作为深夜晚安博来发效果更佳。

不刷屏，对企业官方微博来说是非常难以做到的，因为每个企业都迫切地希望网友能够看到自己。不过，他们忘记了网友也会产生厌烦的情绪，如果并非“爱你爱得深沉”，在随时随地打开微博都会看到你的消息时，反而会产生一种排斥心理。因此，小米规定，除大型活动外，每天发布的微博不得超过10条。

小米的微信账号是从2013年2月开始启动了，从那时起，小米才开始正式组建微信团队。不到1年的时间，小米的公共微信账号就有了超过500万的粉丝，成为最大的企业公共账号之一。

小米并没有将微信作为宣传平台，而是将微信定为了公共服务平台。在小米微信服务号下面有3个导航标签——最新活动、自助服务和产品。点击其中的任意一个标签，都能够得到及时的回复，你可以根据提示查订单，查最

近的“小米之家”的位置等。如果你对小米产品还有其他的疑惑，只需要点击产品的标签，就可以得到解答了。

当小米微信的粉丝数增加到80万的时候，小米出现了一些问题，因为后台的信息大量涌入，导致人工无法一一及时回复。为了减少小米微信团队的负担，小米专门开发了一个客服后台，可以保证多个客服同时在线帮忙解决用户反馈的内容，谁成功解决问题会有所显示，解决的结果如何以及解决到了什么程度，都能做到信息的及时共享。另外，小米还做了人工关键词设置，比如输入“小米4”，后台就会通过自动回复，解决一些基本问题。

根据对小米微信平台的数据统计分析，小米微信平台粉丝数量的60%来自微博的引流，30%来自微信活动的推广，还有10%来自一些对外合作。

在运用自媒体上，小米注意到了一个很容易被其他企业忽视的传播阵地，那就是QQ空间。QQ空间聚集着大量的年轻群体，他们大多在25岁以下，喜欢上传照片，其中70%为手机拍摄。

在QQ空间运营上，小米总结出了两个经验：第一，QQ空间与微博在形态上很类似，都具有转发传播的属性，但是在用户属性上又与微博有所差别，QQ空间的用户更为年轻，比起微博用户愿意发表观点来说，只简单地通过“点赞”就可以表示自己已经知道了。第二，QQ空间用户更愿意去点击发布内容时所附带的链接。这个随手一点，给小米带来了不错的流量。

通过以上四个传播平台，小米正在努力证明，这是“自媒体”的时代，也是小米的时代！

【营销启示】

随着互联网时代的到来，每个公司都应该建立“自媒体”，并将“自

媒体”当成重要战场。在传统的媒体宣传时代，用于产品的宣传都需要投入几千万的费用，但对于刚刚创立的实力弱小的公司来说，既没有大手笔的费用投入又没有“自媒体”，公司注定会很快走向灭亡。而即便有了“自媒体”，也应该把侧重点放在内容上，而不是单纯地投放广告。小米公司的黎万强，曾经分享了小米的自媒体运营模式。他认为做“自媒体”有三点需要注意：

一、让公司成为“自媒体”，就必须要建立一个“自媒体”内容的运营团队，要做深入而不是浅尝辄止。建立“自媒体”投入的成本是非常高的，要建立一个极具战斗力的“自媒体”团队，至少需要两三年的时间。

二、做“自媒体”要先做服务再做营销。这两者的顺序不同会造成不同的效果。企业要清楚地认识到，一个人想要关注一个产品的微博、微信时，大多是为了找麻烦去的——你要服务我。就小米而言，大多数人关注小米微信，主要是想知道快递怎么查、要怎么投入……这些都是服务性质的。每个关注企业“自媒体”平台的人都不会是“水军”，想要的都是切切实实的服务，对平台上大肆夸奖自己产品的内容不屑一顾。

所以，小米在论坛、微博、微信、空间和贴吧都组建了相应的运营团队，这个约70人的运营团队中，20%的人在做内容，其余80%的人都在负责服务。

每天都要上热门，上头条。在互联网信息时代，信息全部是碎片化的，如果你不能挤进头条、热门的话，随着时间的流逝，你就会渐渐被人们遗忘。

所以，在这个“自媒体”的时代里，想要成功，就必须坚持自己发声。

饥饿营销：人为制造供不应求景象

“最好的营销方式并不是如何将产品卖出去，而是让顾客去接受你的产品。”这是营销学中最著名的一句话。

小米手机自上市以来，最令人瞩目的便是其营销策略。在产品性价比高的基础上，其营销策略为其带来了巨大的附加价值，形成了众人皆为网速愁的景象。“成功抢到一台小米”曾经一度成为人们可以为之兴奋、甚至骄傲的事情。

雷军曾经说过：“I have a dream，做一家小餐馆，但门口总有人排队。”这句话的主旨很浅显，就是说他只想办个小公司，但是生意必须要火爆，产品必须要供不应求。不得不承认虽然如今的小米已经不是一家“小餐馆”，但在其门口排队的人群并未有所减少。这个让消费者挤尖了脑袋往里送钱的公司，在2013年的估值已经超过了100亿美金，坐上了国产第一大智能手机品牌的宝座。至于未来小米的估值，没人敢妄下断言，但不可否认的是，小米依旧会继续火爆下去。

在小米进入市场的四年里，打下了坚实的群众基础。每每提到小米都不得不要用“抢”来表达其“一机难求”的景象。

2011年，智能手机竞争空前激烈。随着苹果公司相继推出了iPod、iPhone以及iPad等产品，在全世界掀起了移动智能终端的热潮，也标示着智能时代的全面到来。据权威机构在对全球智能手机与整体手机出货量数据对比后发

现，在2008年，智能手机的出货量只占整体手机出货量的11.8%，而这个比重到了2009年变成了13.8%，到了2010年则快速变成了21.4%，2011年的比重更加惊人，达到了前所未有的30.7%。数据还显示，在2011年，全球智能手机的出货量达到了4.91亿台，首次超过了PC的出货量。这一趋势表明，智能手机将会成为用户获取网络信息的重要工具。

巨大的增长量意味着巨大的市场需求，对于手机厂商来讲，智能手机的爆发式增长，意味着新一轮的挑战与机遇即将展开，新一轮大战已经拉开序幕。

在新一轮大战拉开之时，小米这个名不见经传的企业悄悄酝酿着自己的计划，准备在电子产业分一杯羹。当时，手机市场互联网直销领域尚未有人涉足。在2011年8月之前，中国还没有企业通过“网上直销”的方式来销售智能手机，最多的也只是通过第三方购物网站，如京东、淘宝等来销售手机。而最普遍的销售方式，还停留在线下实体店铺的销售模式。小米公司横空出世，率先采用了官网直销的方式。

2011年9月20日，小米旗下电子商务网站小米网正式上线，小米手机开始通过官网进行预订和销售，物流则选择了由雷军投资的B2C网站凡客诚品旗下的如风达承担。如此一来，大量的门面及雇员费用就被节省下来，也就能将高端配置的小米手机的售价，成功地控制在1999元的范围之内了。

2011年也正是微博信息爆炸的一年，刷微博成为了年轻人的时尚。小米手机发布前后，雷军凭借自己的影响力，在微博上高密度地对小米手机进行了宣传，多次参与了微访谈、微论坛、极客公园等活动。同时，他还出动了自己的朋友，如凡客诚品的CEO陈年、多玩网的CEO李学凌、优视科技的CEO俞永福、拉卡拉的CEO孙陶然、乐淘网的CEO毕胜等，为自己站台助

威，为小米手机增添人气，并树立了小米手机性价比高的品牌形象。小米凭借着在微博上的影响力，迅速笼络了一大批消费者的芳心，成为忠实的“米粉”。

当然，所有的准备都要以手机的品质为基础。小米手机一经推出便打出了“小米手机＋MIUI＋米聊”的铁人三项组合，并将为发烧而生作为其宣传口号，向消费者传达出小米手机是一款经得起折腾、好玩的手机。很多手机发烧友，都是冲着miui系统而去的。流畅的体验，人性化的界面完全符合当时大众的审美，再加上小米搭配了当时顶尖的硬件基础，让这款手机一下子就成为了国内高品质的手机。而只以1999的低价出售，让小米手机本身就充满了卖点和噱头。

先进的硬件＋流畅的系统＋有效的促销方式，让小米一下子就火爆起来。在2011年9月5日，小米手机正式开放网络预订，两天内预订数量超30万台，这样的火爆程度让人叹为观止。随后的几次开放购买，均可以用“火爆”来形容，甚至有网友开始撰写购买小米的攻略，以便于网友能够“抢”到小米手机。

在中国消费者心中，对所有的商品一直都有两种看法，一是“一分价钱一分货”，二就是“得不到的永远是最好的”。为了让小米手机一直在客户心中保持高端的形象，从第一次开放购买到后来一轮轮的堪称“秒杀”大抢购，每一次都会给消费者营造出一种小米供不应求的景象。

抢到产品的人欣喜若狂，在网上开始各种炫耀，让没有得到产品的人更加望眼欲穿，形成了“想买、买不到、在焦急的等待中又不甘心选择别的品牌”的心理。

【营销启示】

虽然雷军一再强调，小米并不是限量，而是购买需求超过了生产能力，造成了“限量”的错觉罢了。但是不可否认，小米已经被诸多营销专家定义为“饥饿营销”的成功案例。

饥饿营销是一把双刃剑，如果用好了，就能像小米那样增加品牌的附加值，但是如果用不好就会对品牌产生伤害，降低品牌的附加值。那么怎样才能促成饥饿营销的成功呢？有以下几点可供参考：

心理共鸣

只有消费者认可的好商品才是真的好商品，不然，即便商品再好，也是徒劳无功。因此商品要让消费者产生心理上的共鸣，这是“饥饿营销”运作最基本的因素。

量力而行

任何盲目的自我膨胀，最终注定都要以失败收尾。一味地去吊高消费者的胃口，消费者的耐心也会一点点被消磨殆尽，一旦逼破了消费者的心理临界点，那么消费者就会转投别处，成为竞争对手的拥护者。因此把握好尺度也十分重要。

宣传造势

每个消费者的欲望都是不一样的，而且程度也有所差异。因此激发和引导消费者的欲望也是饥饿营销需要做的工作。因此用最巧妙的方式将产品推到大众的面前，让他们了解、熟悉、爱上，成为了营销部门需要做的事情。

审时度势

在非单一性实验条件下，竞争对手的市场活动会对消费者的部分欲望产生影响，造成消费者的欲望有所变动。因此企业还需要注意竞争对手的动

态，以便及时作出调整。

最后一点值得注意的是，饥饿营销比较适合于一些单价较高，并且不容易形成重复购买的行业。与此同时，产品与服务都与同业产生了一定的差异性并具有了一定的领先优势，在一定范围内形成了品牌黏性，让消费者愿意去“抢”、去“等”。

精准营销：你选择性价比，我选择你

小米的成功，很大程度上也得益于它的精准营销。在精准营销的指导下，雷军率领他的团队，实现了小米手机的“逆袭”。

当雷军草创小米的时候，正是中国手机市场更新换代的关键时刻。在小米之前，中国手机市场上主要存在着两种“生态”——一种是苹果手机以及后来的三星手机所代表的高性能、高价格生态，一种是以“中华酷联”等国产智能手机为代表的低性能、低价格生态。

这两种生态，在小米诞生以前，就已经长期存在，并且注定对作为“后来者”的小米是排斥的。并且，由于这两种生态的存在，中国市场被分成了两个界限分明的群体，如果小米一定要在市场上占据一席之地的话，那它就只能另创一种“高性能、低价格”的生态圈，用高性价比的方式来实现差异化发展，以赢得市场的先机。

也就是说，小米手机只有通过低价战略，尽力挤压自身的盈利空间，才能对市场形成强有力的吸引，从而更有利于占领市场。

其实，经历了这么长时间的发展，国内手机行业已经变得非常成熟。在硬件采购方面，无论是芯片、屏幕还是摄像头，每一个产品的价格都是透明的，给小米这样一个“后来者”实现产品突破的空间非常狭小。因此，雷军只能从软件上实现对以上两种生态的突围，实现高性能和低价格的结合。

在这一点上，雷军的战略用他自己的话来描述，就是“小米并非想靠硬件赢利，只是为了硬件、软件更完美地无缝契合，为用户提供更流畅极致的内容、服务，提升用户的手机端移动互联网体验”。简单来说，也就是要提高用户的个人体验。

所以，他在正式推出小米手机之前，就专门组织人力，在安卓系统的基础上，开发出了更加符合中国用户的MIUI系统。MIUI系统是小米的一项伟大的创造，为了让用户在小米手机的使用中获得极致的体验，小米团队甚至在对壁纸的选择上，都表现得尽致尽美。

为了挑选到最完美的图片，小米团队甚至从近100万张照片中进行挑选，尽管供选基数已经非常庞大，但仍然没能找到一张符合标准的、让人最满意的壁纸。因为雷军给小米团队设定的标准是：要放到锁屏里面好看，放到壁纸里跟图表不打架，还要有意义、有细节，至少要90%的人喜欢，不会有人反对、反感。

硬件方面，雷军为小米选择了双核1.5G处理器、1G内存、800万像素相机、1900毫安电池，并且花费了很长时间和精力寻求最顶尖的合作商。当时市场上与雷军此等配置的其他品牌手机，价格大都在四五千元，如何将价格降到2000元以内，确实是个非常考验雷军智慧的问题。

好在雷军早已在确定推出小米手机的时候，就确定了新的销售模式——利用网络营销的新模式，将成本控制在最低的水平上，将实实在在的实惠让

给消费者。这种彻底去掉了中间渠道和门店成本的销售模式，彻底颠覆了传统的手机销售模式。

所以，在小米手机的定价上，雷军的想法才足够疯狂，一度想让小米的价格定在1499元，甚至最好能在999元。但是，最后在核算各种成本之后，雷军还是无奈地将价格定在了1999元。然而，即便是这一价格，仍然被人们惊呼："小米手机真是太便宜了！"

【营销启示】

所谓精准营销，其实也就是一种对属于自己的客户群进行营销的方式。它建立在精准定位的基础上，是在现代信息技术手段成熟后出现的一种营销，为客户提供的是极具个性化的沟通服务体系，从而使得企业进行低成本扩张，是一种有态度的网络营销理念。在精准营销中，企业一般借助的是报纸、杂志、广播、电视之外的媒体形式。

而小米开创的营销模式，所借助的就是这些新科技手段，是对传统销售模式的一次彻底的颠覆。在小米手机出现之前，几乎所有的手机厂商都在遵循着同样的销售方式，在不同的销售渠道铺货、租用门店、雇佣售货员和导购员等，这样一来，也就不得不在生产成本之外，再增加一部分营业的费用。所谓"羊毛出在羊身上"，这些多出来的运营费用，最终还是会被转嫁到消费者的身上，也就导致智能手机的价格一直没办法降下来。

而当时国内存在的两种生态圈，其实也是手机生产企业对市场的垄断和绑架。苹果公司提供了别样的销售方式，让用户置身于对产品的体验之中，然后在体验到别样的消费体验之后，自然会激起体验者的购买欲望。

并且苹果公司所提供的高品质的产品，也能让用户得到非同一般的感

受，因而能够获得相对固定的用户群体，但相对高昂的产品价格，却阻挡了相当一部分用户的潜在购买力。

以“中华酷联”为代表的国内手机制造商，很多都是基于安卓系统的简单拼接，虽然能够满足用户的基本需求，但却无法为用户提供更加优质的用户体验。

而城市中的白领阶层，就有很大一部分基数是处在这两个生态圈之间的，既不满足于国内手机厂商提供的产品体验，也无法支付苹果产品所需要的高昂费用，所以这部分人，就成为小米精准营销的最初的对象群，而如何为这部分人提供物美价廉的手机产品，就成为决定小米公司成败的关键。

而小米公司的成功，以及小米手机为用户带来的非凡体验，也让“物美价廉”成为小米的一个标签。

粉丝营销：将客户当做朋友

在2013全球移动互联网大会召开之时，小米董事长雷军说了这样一段话：“千万别把用户当上帝看，因为中国没有人信上帝，如果你把用户当上帝看，就是把用户当傻子看。”既然不将客户当成上帝看，又应该将客户当做什么呢？雷军给出的答案是“朋友”。

自小米公司成立之日起，就多了一群人，他们是小米的用户，也是小米的最佳伙伴，他们自称为“米粉”。在小米，“因为米粉，所以小米”并不仅仅是一句口号，小米愿意接受来自米粉的鼓励与批评，与“米粉”交朋友

是小米企业文化的真实写照。

在大批米粉的簇拥之下，小米走得越来越稳，路越来越宽。雷军曾经说过，他并不是一个人在战斗，因为在他的背后有着数以百万计的米粉。

米粉不仅创造了小米的销售奇迹，还参与了小米的设计。小米的操作系统MIUI原本只有中文简体、中文繁体和英文三个输入版本，米粉主动上传了25种语言；原本与MIUI可以配对的机型只有36款，米粉将其增加到了143款；在米粉最为活跃的小米论坛社区中，很多米粉不惜牺牲自己宝贵的睡眠时间来协助管理，在小米论坛社区，帮助解答一些问题……

小米多款应用的开发都离不开米粉的支持与帮助。这些米粉像朋友一般，给小米指出错误，参与产品设计。

小米在最开始做MIUI的时候，就十分注重用户的感受，相关的研发人员先在网上搜集了大量网友对主流手机以及安卓系统不满的信息，进行了大数据分析，找出缺点，进行改进。在研发MIUI系统时，小米不断征求米粉的意见，在小米第一版测试时，小米将最初参与MIUI系统反馈最多的前100名粉丝的姓名放到了手机的启动屏幕上，并称这100名粉丝为“小米手机的一百个梦想赞助商”。

再比如，小米在早期有很多细节是被忽略的，不过小米愿意去听取用户的意见，保持每周一次的系统更新，这样让用户感到备受尊重，并对自己提出的意见被采纳感到不可思议，对小米这种人性化的做法进行广泛传播。

壁纸是用户在使用手机时最在意的细节之一。壁纸的漂亮与否，直接影响着客户使用时的感受。为了挑选一款优秀的壁纸，小米的工作人员挑选了几十万张照片，并为此开发了专门的图片挑选工具，以便让用户有最享受的体验。在挑选壁纸的过程中，小米公司收到了米粉和网友们提供的大量壁纸。

除了在产品设计上充分尊重用户的想法，小米还举办了大量的线下活动来与“米粉”互动，像朋友那样不仅在网上聊天，还会时不时地将朋友叫过来聚个会。

小米会定期举办爆米花活动，这是小米官方组织的大型线下活动。从2012年到2014年，小米公司在中国大陆30多个城市以及台湾地区举办了小米爆米花活动，每场都有数百人参加。活动上有抽奖、游戏、才艺展示等多个环节，不过最令人瞩目的还是小米的联合创始人会在现场与米粉一起互动。

“爆米花”活动并不是路演，也不是在做产品体验，更不是做广告，活动的目的只有一个就是玩。在朋友之间，不需要掺杂太多的商业因素，不然朋友就疏远了。小米深知其中的利害，因此在爆米花活动上，只是给米粉们建立一个展现自我以及结交朋友的舞台。小米与传统的品牌最大的不同就是，他们愿意去跟用户一起玩，不管何时何地，他们都希望用户像朋友一样参与进来，成为改进产品、传播品牌的大明星。

此外，每年在4月6日举办的米粉节，也是小米与“朋友”活动的一个重要活动。

【营销启示】

不把客户当上帝，而将客户当朋友，这对企业十分重要，因为企业需要与用户沟通，而沟通的首要条件便是平等。有了平等的沟通才有好的想法，才能促进产品的进一步完善。这样的关系，也可以被称为是互动营销。

所谓互动营销，当然要以“互动”为前提条件。简单来讲，互动营销就是要与用户进行沟通，为之做出改变，让其感动，以达到满足双方所需

的营销方式。

传统企业营销时大多采用的都是单方面的信息传播，即便是市场营销发展如此迅猛的今天，买方市场已经形成的情况之下，依然有很多企业没有放弃传统单一式的信息传递方式，长此以往，必然会给企业带来毁灭性的打击。

企业需要在激烈的市场竞争中清晰并及时地了解到用户的反馈，积极进行调整，通过与用户的沟通，给用户带来更好的产品与服务。小米清楚意识到了互动营销的精髓，所以在小米看来，不能将客户当成上帝，更应该当成朋友。

此外，传统营销理论首先解决的是自己的定位以及市场细分的问题，然后针对性地对区分出的目标市场进行传播活动，如此一来，就相当于自己给自己定了个框架，将视野局限在了目标市场上。而互动营销，则以满足每个顾客的需求为导向，一个用户便是一个市场，进行一对一营销。这样可以更加深入直接地与用户沟通，了解用户的个性化需求，获取反馈，从而生产出差异化的商品，不仅可以提高用户的忠诚度，还能与竞争对手拉开距离。

在信息传播日趋“集市化”的今天，消费者不再被动地去接受媒体传播的信息，他们开始有了自己的“耳朵”和“嘴”，能够传播并生产内容，并主动去多个地方搜集内容。这些消费者如同一个小的广播站，能够影响甚至左右其他消费者。

在互动营销时代，尤其是在网络互动营销社交网络、虚拟社区等工具上发布自己的信息，有效地节约了传播成本，并保证了传播效果。

口碑营销：小米式“病毒传染”的杠杆作用

也许你不是IT控，但是你一定听闻过小米手机，因为周围的人时不时会谈论到小米手机，而周围却没有小米相关的广告宣传和讲解，你只能通过网络去搜寻它的资料。而此时，不知不觉中，你就扮演了“病毒传播者”的角色，从其他“病原体”的影响到开始形成自己的发病记录，甚至还会在了解了小米手机的各种优势之后，向其他易感人群传播“病毒”。这就是小米独特的病毒式宣传方式。

小米在营造良好口碑的问题上，尤其注意分享所带来的传播效应，就像树形图一样，一枝再分几枝，用不了几级，就能形成庞大的群体。而病毒式传播方式正好能满足这个需求。

这个病毒的发源位置是雷军团队，更准确地说就是雷军本人依靠名人效应、网站软文和微博微信互动的基本方式，使关于小米的一场“传染病”弥漫开来。而首先受到这种病毒“侵害”的那些易感人群，有着这样的特点：不重视品牌，重视体验效果；追求性价比；选择困难症……

要知道，病毒式营销的杠杆作用还远不止那么简单，小米能在极短的时间内打造出巨大的品牌效应，其宣传途径至关重要。假借病毒传播理论，小米的病原体发射途径就是雷军及团队的名人效应、论坛软文、微博微信互动、门户网站、发布会报道……总而言之，就是利用互联网这个高度开放和发达的媒介，实现了小米“病毒”的迅速大量传播。

网络的威力很大，消费者本身的从众心理也很强，所以，这种“病毒”一旦传播就能极大程度地波及众人。同时，伴随着饥饿营销的策略，小米系列产品的首发销量总是屡创纪录：

2012年10月31日，小米2首发5万台，用了足足2分51秒才售罄；

2013年8月12日，红米首发 10 万台，90秒内售罄；

2013年10月15日，小米3首发10万台，86秒售罄；

2014年3月26日，红米Note在QQ空间首发10万台，34分钟售罄，时间长是因为抢购人数过多导致服务器堵塞，交易完成缓慢；

2014年4月25日，小米路由器首发10万台，59秒售罄。

从时间的角度看，小米的影响力是越来越强，这得益于前期做得很深刻的营销功课。小米4用37秒创造了小米史上最快的销售纪录，而这份成绩也是“病友”（病毒营销模式下的“感染者”）们做出的贡献。

“病友”的力量这么大，最关键的影响因素就是大家对小米手机的认可，而小米手机才是引发这场轰动的病原体！

从小米的质量营销一章，我们也对小米手机的质量监管有所了解。一个视产品质量为生命的企业没有理由不受到消费者的认可和喜爱。当一个经过精密加工、有价值的东西以极强的吸引力出现时，其传播效果就不言而喻了。

【营销启示】

“病毒式营销”，就是指通过用户的口碑宣传网络，信息像病毒一样传播和扩散，利用快速复制的方式传向数以千计、数以百万计的受众。也就是说，通过提供有价值的产品或服务，“让大家告诉大家”，通过别人为你宣传，实现“营销杠杆”的作用。

虽然该营销方式被称为是“病毒营销”，但并不是说这些产品和服务真的如病毒一样恐怖，具有危害性，这里只是借用其传播模式和速度来作为特点。

因为互联网时代的到来，随着家庭电脑的普及，互联网的开放性、快捷性成为“病毒营销”新的战略地点。因为大众阅读的选择性更“苛刻”，传统的“病毒营销”也开始摆脱硬广、邮件等方式，采用互动性更强的微博、微信等新潮手段。

不管在什么时候，“病毒式营销”的核心点就是两个，即产品和渠道。所以，病毒营销重点在于找到营销的引爆点，找到既迎合目标用户口味又能正面宣传企业的产品和途径。就产品和营销途径，笔者在此提出几个着力点，方便读者掌握。

巧做病原体：产品要有料

小米的病原体是优秀的小米手机、小米服务和小米文化，不论是产品研发还是配件组装，小米公司的负责人都力求完美，用真材实料打造了一款市场战斗力极强的手机；小米的售前售后服务也是一流的，借鉴海底捞人性化服务的小米，更是努力将小米的服务质量提高了一个台阶；此外，小米温馨浓厚的文化氛围，将众多用户变成朋友和战友， 共同为小米的升级发展奋斗，如此和谐的用户关系便是产品影响力的延续和体现。

巧发病原体：途径意味着速度和规模

小米能在极短的时间内打造出巨大的品牌效应，其宣传途径至关重要。流感传播只需通过咳嗽或喷嚏就可以在人群中传播；而艾滋病则需要通过血液、性交才可以传播。

虽然艾滋病更让人谈虎色变，但其危害范围要远远小于流行感冒。这也提醒管理者们要选择一个简单直接的传播方式，简化营销信息，让用户更容

易复制、传递，考虑用户使用互联网的习惯和传播成本，以便在最短的时间内获得更多传播“病毒”的机会。

小米发散“病毒”的途径是什么呢？是当下年轻人比较常去的网络论坛、微博、手机微信。这些途径本身就是吸引力极强、流量很大的地方，在这样的“人群集散中心”，在网络论坛、微博微信等端口，稍微一个小动作都能引起轩然大波的。

更新病原体：增强侵害力

就像新生儿日常生病一样，生过一次病，下次在遇到同样的病种，因为产生了抗体，他们不再会被这种病源感染。同样的道理，如果我们的产品不能升级换代，没有新的传染性更强的影响力，消费者也一样会对以前的产品产生抗体，不再“感冒”。

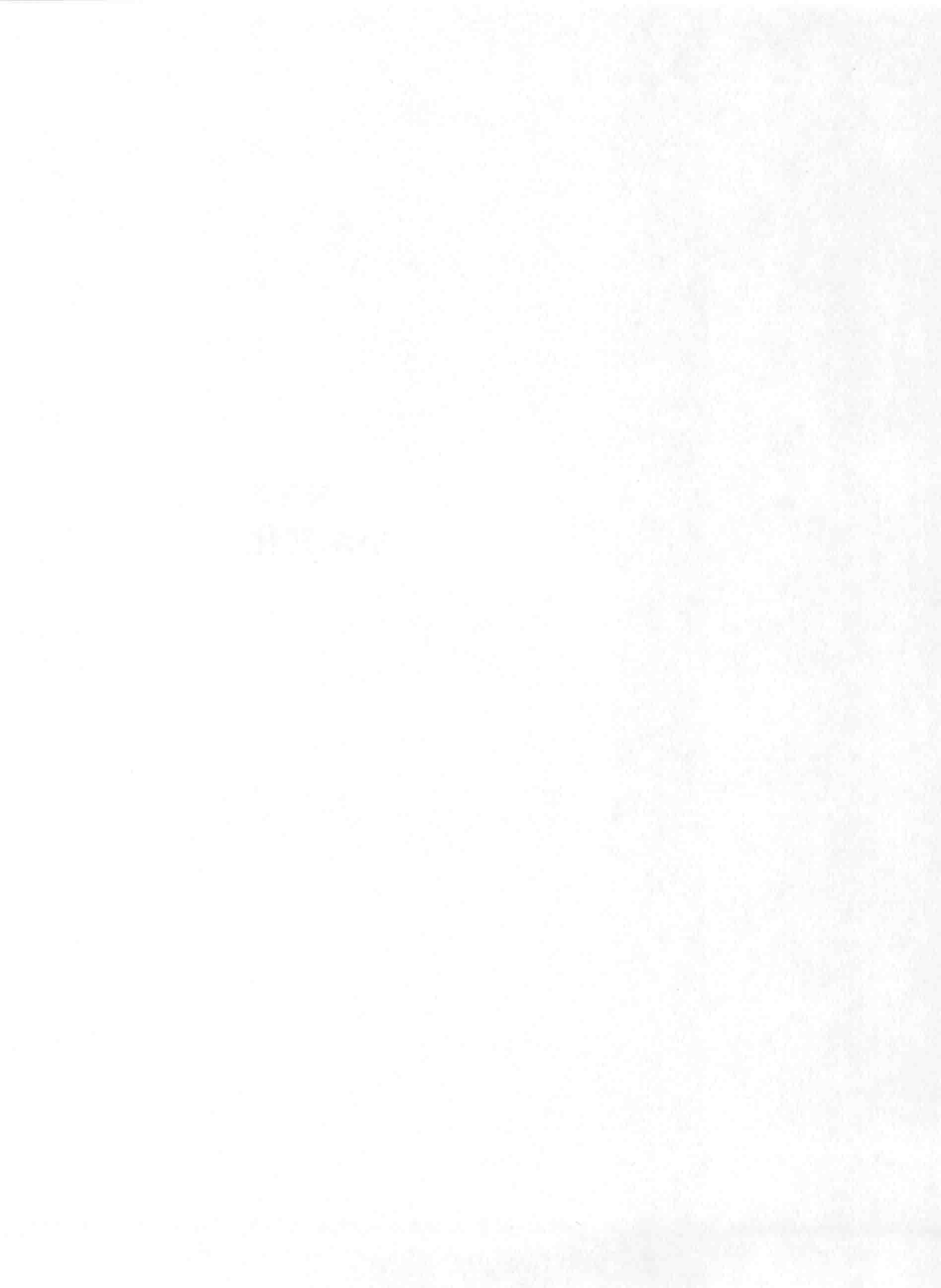
所以，及时更新产品就相当于升级“病原体”，用新的规模影响力占据消费者市场。小米的更新速度是众所周知的，公司成员每周都会集中部分时间去探讨产品更新的问题，比如典型的日子“橙色星期五”。

在这一天，小米团队外加强大的专业用户们，规模达百万人。大家共同在系统产品需求、开发、测试应用和发布等方面进行详细的讨论，旨在增强产品稳定性，完成产品升级工作，提高用户使用完美体验程度。所以说，这样集中式的产品升级，总会为用户带来新的期待和感受，老米粉继续“中毒”，新米粉也纷纷被感染。

小米在进行“病毒式营销”的过程中很聪明地把握了“病原体”制造、散发、更新几个要点，而且不得不说正是因为赶上互联网高速发展的好时代，小米理念能以更快、更开放、更便捷的方式带来全面的普及。产品、媒介两手抓，是“病毒式传播”的基本形式。

第三篇

小米文化



01

顺势而为，搭准时代脉搏

L系出没：小米加步枪，点燃革命之火

近些年，互联网变化飞速，让人应接不暇。在以互联网为中心的时代，有人趁着这股势头更上一层楼，也有人在这场无形的追逐中翻了跟头。

在互联网热议的背后，一些互联网企业和传统企业的激烈博弈拉开了序幕。互联网企业顺势而出，传统企业也随机应变，掀起了一股“互联网思维”的浪潮，开始了企业界中新一轮的颠覆和创新。

将互联网企业做到极致的公司，无疑就是眼下炙手可热的小米公司了。

小米公司于2010年4月成立，将目光定在了高端智能产品的移动互联网企业上。现在金山CEO雷军便是小米公司的创始人。

“创办一家世界一流的企业，做一件伟大的事情”是雷军从小的梦想，这也是他最开始创造小米的初衷。雷军曾对外宣称：“小米公司是我这一辈子创办的最后一个实业的公司，我自己创办，我想我要专注在把这件事情做好。”

就这样，当所有人都在等待着BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）互联网垄断模式时，以雷军为首的L系平地而起，并以光的速度快速发展着，打乱了互联网的格局。

L系雷军时代正式到来。

小米的LOGO是拼音mi，有三种含义：

• MI恰巧也是Mobile Internet的首写字母，这也便呼应了小米手机要做移动互联网的方向。

• MI也是mission impossible的缩写，代表着小米要完成在别人看来不可能完成的任务。的确，它也确实做到了：透明化利益分配制度、扁平化管理等！

• 小米LOGO倒过来就是一个心字，不过它少了一点，意为要做让用户省心的公司。

小米是人们的主食之一，吃起来好吃，听起来也亲切。不过，就这么简单的一个名字，在初始时期，却也经历了一番起名字的波折。

最开始，小米公司的候选名字为红星，只不过因“红星二锅头”的存在而胎死腹中。后来，又取过玄德等不像互联网名字的名字。

最后，小米公司的创始人雷军想到了革命根据地，想到了“小米加步枪”：用小米加步枪闹革命，征服世界。

于是，小米一名便就此拍板了。

小米手机走红后，随之而来的配套产品也相继面世。在其中，最受米粉们追捧的要数“米兔”了：戴着雷锋帽、系着红领巾的很可爱的玩具。

这个产品其实也是小米公司“快”文化的体现。雷军开玩笑地说：“它叫雷锋兔。你们知道为什么这么叫吗？那是因为它是雷军做的手机品牌。那为什么叫兔子呢？因为天下武功，唯快不破，我们强调快，兔子是跑得最快的。”

既体现了企业特色，也带动了小米手机的周边产品，可谓是一举两得。

mi 快文化：运行快，运营快，出手快

互联网最令人惊叹的就是它的发展速度。在十多年之前，百度、阿里巴巴还属于创业初期，如今他们已经成了互联网的龙头老大；而2010年成立的小米公司，更是以迅雷不及掩耳之势，用了短短几年的时间，打败了三星等高端产品，成了新一轮的电子霸主。

小米之所以能够有现在这般成就，总结一个字，就是“快”！

“天下武功，唯快不破。互联网创业，速度一定要跟上去。”这是小米公司CEO雷军在投资那几年最喜欢的一句话，也是小米手机公司“快”企业文化的来源。

相比较华为的“马拉松精神”来说，小米的“快”字法又别有一番特色。“快”字体现最为明显的一个例子便是：2013年8月15日上午10点半左右，小米公司才下定决心参加某个平台的促销活动，从准备到整个供应链的确立，仅仅用了24个小时。第二天8点左右，微博的转发量为10万余次，销售

量更是近20万台，令人咋舌。

最开始，雷军对于小米公司的发展速度的设想还是很保守的，但是后来有一件事情让他改变了这个想法。

2007年，在雷军离开金山公司的同一年，一家社交游戏公司Zynga平地而起。

Zynga是一家发展非常快的互联网公司。这家公司一开始就将游戏作为一种标准的互联网产品来经营，每周都会对游戏进行数次更新，尽量更多地发布，更快地测试。从2007年6月马克·平卡斯等六人创办以来，仅仅一年多的时间，这家公司的月度活跃用户就已经超过了2亿。在2011年年末上市时，这家公司的市值已经达到了60亿美金，而同样的社交网站Facebook足足用了5年时间才突破月度活跃用户2亿的数字。显然，Zynga走过的路要比Facebook平坦很多。

由此，雷军也意识到，互联网是一个快速发展的行业，每天都有新的事物产生，用户需求变化非常快，竞争也很激烈，一旦速度跟不上，就会被淘汰。另外，企业在快速发展的时候，风险往往是最小的，也会掩盖很多问题。

于是，雷军决定加快小米的发展步伐，试图将开发周期控制在三到六个月。快速的开发容易跟上整个市场的节奏，节约成本。

1. 低价迅速抓住市场

为了让小米手机能迅速占领市场，小米公司在小米的定价上下了很大的决心，小米团队花费了很长时间都在讨论定价的问题。最后，一锤定音：1999元面市，用最高的配置和最低的价格造成巨大的反差，快速打动消费者，赢得一定的市场份额。

在小米团队看来：产品一出就要能秒杀对手，这样才有意义！从来没有人看到小李飞刀是怎么飞出去的，因为见到的人都死了！

只有在获得一定的用户之后，整个互联网商业模式才能运转。他们所有的人都明白，能不能打赢这一战，速度是关键，要是演变成持久战，就不好办了。

2. 第一时间和米粉互动，获得意见

产品试用过程中，小米团队也坚持在第一线和米粉交流，以最快的速度获取新的建议，尽快进行改进。

3. 每周更新一次后台程序

互联网行业和其他行业不一样，所有的人都是24小时的，要在最快的时间里解决好问题。于是，在MIUI的开发过程中，小米团队一直紧盯着论坛看有没有新的建议或者问题反馈。这个过程一般要花掉两天时间，接待100多位用户。接着，再花两天时间开发，两天时间测试，争取在周末将新的成果发布出来。这样一来，MIUI一直能坚持每周迭代。

4. 1小时快修敢赔

在小米售后服务中，还有“1小时快修敢赔”的服务项目，意思就是如果在一个小时之后修不好用户手机的话，小米就会赔偿用户20元。为了让用户感受到这种快文化，小米还设定了一个掷骰子的游戏，如果时间超了，小米用户就能够得到20元小米网的现金券。掷骰子过程中，点数大的用户还可以得到小米送出的小礼物。在这样的设定下，原本死气沉沉的售后服务，变得活跃起来。

5. 团队配合是关键

以一个星期为周期的更新速度，对于一个团队来说是一个巨大的考验，

这需要管理人员的资源合理分配和人员合理利用。就拿小米公司的MIUI团队来说，团队中的每个人都扮演着不同的角色。有项目经理、产品经理、UE设计师、前台开发员、测试员、运营维护员等，通过每一个角色的相互配合和协作，才算是撑起了一周一更新的速度。

由此，在“快”文化管理中，我们就需要重视几个方面：

- **把产品更新分割成几个细小的点，详细了解每一个时期规划的内容。**
- **产品更新前，一定要把性能设计、运营、界面维护等职责在最短的时间内完成沟通和责任分配。**
- **充分了解每一位人员的特性，充分调配人力资源。只有这样才能够高效率工作，顺畅运行。**

不过，优秀的产品可以做周期性的更新，但是更新的速度也不宜过快。每一个新增的功能并不是在更新交替的时候出现的，而是在恰当的时机里诞生的。毕竟上线容易，下线难，可以试错，但不可盲目上线。

屌丝文化：用屌丝心态做产品

有些企业在生产产品的时候，他们将市场定位在那些高级客户上，而忽略了最基础的也是最广泛的“屌丝”市场。要知道在这个市场上，屌丝的数量是最为强大的。其实，在整个市场链中，“屌丝”是一个很广大的群体，在市场中占有很大的比例。要想占领市场，就必须要了解屌丝的需求，也就是所谓的“屌丝经济”。

“屌丝”在这里指的是一种草根性质的人群，也就是我们常说的大众思

维。在互联网飞速发展的今天，“屌丝”所凝聚起来的力量或许会成为以后的主导趋势，所以抓住“屌丝”群体的企业，也就算抓住了日后的市场主导。

随着“屌丝”群体的日益庞大，很多企业将目光慢慢地转移到这个群体的身上。在“屌丝经济”中，最成功的案例莫过于小米公司了。

在小米公司的走廊里，设置了一面“屌丝”墙。小米的员工戏称，之所以设置“屌丝”墙，主要是因为小米的用户都是由“屌丝”构成的。小米的这一定位可谓是精准至极、顺应大势。“屌丝”群体有一个共同的特点，就是不盲目地迷信品牌效应，在乎手机的性能，对手机性价比非常敏感，算是一群比较专业的消费群体。

其实，在小米公司成立之前，几乎所有的人都认为苹果手机会成为中国大陆的街机。只是，苹果手机性能高，价格也高，甚至是相当于一个普通人一个人的整月或者是两个月的工资。所以在中国的市场上，大部分的消费者对于苹果手机仅仅是心里的向往，而并没有付诸行动的能力。小米公司便看准了苹果公司的这一漏洞，将市场目光定位在这些买不起苹果手机的“屌丝”身上。

要知道，苹果手机不会轻易降价，更不会轻易放下身段让用户自己参与设计的。不过，苹果手机虽然一般不会降价，但是它却有不小的降价空间，这对于研究了20多年苹果手机的雷军来说，是心知肚明的。所以，小米手机不仅拥有苹果手机的性能和配置，而且价位上也仅仅是苹果手机的一半。并且还充分发挥了用户们的参与感，让用户亲自参与手机设计，自然能够赢来更多群体的认同。

那么，“屌丝”市场又有什么特点呢？为什么小米公司的“屌丝”生意会这么火呢？

● **掌握住了最广大草根的需求**

“屌丝”，顾名思义是和“白富美”、“高富帅”相反的一种广大群体。他们对于手机的追求更多的是物美价廉、性价比高的用户体验。他们不需要考虑价格的问题，也不需要四处周转对比价格的优势，这些都是草根的基本需求。与此同时，小米公司还注重用户的个性化体验和定制，一些需求可以在互联网上得到直接满足，用户的问题解决了，用户的需求才会增加。有了需求就会有市场，有了市场才能够保证公司的收益。

● **小批量生产，小额度供给**

这一点在淘宝平台上尤为明显。自从马云创建了淘宝网之后，极大地降低了开店的资本门槛，为那些手上没有过多资本的卖家提供了一个买卖平台。而小额度的供给也主要来自于那些品牌效应比较低的中小型企业。他们虽然在品牌竞争中处于劣势，但是他们却懂得迎合广大用户的需求。这些细小的点为他们积攒了一大批的忠实粉丝。这和小米公司初创时期的100个用户有些相似。也正是因为这些碎片化的管理模式，才大大地满足了“屌丝”的需求。

● **流通过程中的成本比较低**

流通过程主要依附于现在的快递行业。小米70%的销售都是通过线上渠道，也就是互联网渠道，和快递行业的接触是必不可少的。申通、韵达、凡客、顺丰等物流公司是小米公司的主要合作伙伴。其中，除了有着较高规格的顺丰快递外，其他几家快递没有统一的员工制服，大部分都骑着电车或者是小型的运输车送货，这样一来，就大大减少了流通中的成本费用，也符合了“屌丝”们的物流需求。

● 互联网销售，大大降低了其他成本

互联网市场是一个相对比较自由的市场，在很大一定程度上，降低了交易中的成本，属于直销模式。对于“屌丝”来说，这样的模式是最合理的，也是最便捷方便的。

小米公司便抓住了这一特色，将小米的销售模式定位为互联网销售。不仅大大降低了交易成本，迎合了“屌丝”的低消费、性价比高的追求，而且还形成了以“屌丝”为中心的经济模式。在“屌丝”模式中，除了雷军外，另外一个深领其道的人就是淘宝网的创办者马云。马云创立的支付宝，面对的也是一大群“屌丝”群体。“屌丝”的资金虽少，但是也可以理财。

余额宝的存款门槛非常低，哪怕一块钱都可以。这让广大“屌丝”们欢呼不已。余额宝上市不到两个月的时间，资金就已经突破了上百亿。由此也可以看出“屌丝”市场的强大性。一个“屌丝”虽然弱小，但若干个“屌丝”集聚在一起也能够形成一股不小的力量。

所以说，不管是马云也好，还是小米公司也罢，他们都找到了一条最适合自己发展的道路，抓住了未来主流方向。毕竟，在现今社会中，“屌丝”群体占有很大一部分的比例。与其在高端市场中打得你死我活，不如退而求其次，抓住“屌丝”市场，赢得最广大的群众基础。这样一来，在未来的市场竞争中，“屌丝”就能够演变成企业发展的中坚力量。

看来，雷军的“屌丝”心态倒有些未雨绸缪的味道了。

02
青春文化：我们为发烧而生

150克的青春：活力创造奇迹

小米公司的CEO雷军是一位名副其实的“乔粉”，小米公司初创时，雷军也希望能够做成一家如苹果般的大公司。

2011年8月16日，小米公司第一次发布会召开之后，外界便有很多关于“雷军效仿乔布斯”的传闻，并且还有人为此称他为“雷布斯”。在雷军眼中，小米并不是一家依靠硬件为主导的公司，而是一家以互联网为主的公司。光是在这一点上，就足以将小米和苹果分开而论。他只是学习了苹果公司发布会上的PPT技术，而非完全地模仿。

雷军曾说过：“如果人们真希望把小米与国外公司对比，可以说小米

与苹果有些相似。但小米更像亚马逊，并且伴有谷歌的一些元素。综合上述三家公司，就很容易清楚地了解小米究竟是一家什么样的企业。小米销售手机就像亚马逊销售Kindle，这就很容易理解为什么我们的手机售价这么低。”

不管外界评论如何纷纭，雷军却也用了一种别样的方式，让人们记住了小米公司的标签——青春活力、以人为本。

其实，在此之前，也有很多公司注重员工活力方面的保持。比如美国的IDEO公司，每天下午的时候，ID公司的高层领导都会率领员工一起休息、看看电影，或者是看看球赛等，这都大大加强了工作中的活力氛围。还有最近刚刚上市的阿里巴巴，早些时期，阿里巴巴的员工名字都是从金庸小说里面出来的，光是听名字，就觉得有趣极了。

而《我们的150克青春》是小米公司于2012年5月，向小米粉丝倾情回馈的一部几分钟的短片动画。原本是为小米M1青春版的发售搞一个别样的噱头，没想到却演变成了小米公司独特的标签。

去过小米公司的人都知道，在你刚踏入十二层的时候，映入你眼帘的并不是长长的走廊、白白的墙壁或者是企业宣传语等，而是一面照片墙，墙上贴着小米公司2011年的员工照片。当然，现在小米公司如果还要把员工照片贴上去的话，恐怕就不是一面墙的问题了。

小米公司的工作氛围很轻松，不仅有照片墙，还有“屌丝”墙，有业余自玩的赛车模型，有很萌很可爱的米兔贴画，还有随处乱放的小米奖杯。国外有居里夫人视奖杯为粪土，国内有小米公司视奖杯为“凡物”。

小米公司推崇“以人为本、智能生活”的人文化管理。小米公司的员工可以不用小米科技的产品，没有太多纪律的约束，甚至工程师在累了的时

候，还可以在办公室内玩玩小赛车。企业内部实施的是小分队策略：一个领导人手下有一个团队，团队里面又分成了好几个小分队，在做事的时候，各个小分队之间几乎是完全割裂的，互不干涉，给予工程师很大的创作自由。

此外，青春活力又被小米公司演变成了酷玩、热爱，进而形成了小米公司的另类文化。在小米网办公区的中心，有一个很大的滑梯。当员工们在三楼谈完事情后，就可以直接乘坐滑梯到达一楼，不仅比电梯快，而且还更为有趣些。

从上述种种来说，小米公司的企业文化氛围并不是传统意义上的严肃、古板、单调，而是充满了人文气息，形成了一种具有活力、青春创造力的五彩缤纷的工作空间。就好比《我们的150克的青春》中说得那样：我们的150克青春究竟是什么？是11克的迷茫，还是23克的叛逆，是26克无法遏制的冲动，还是37克相信未来的执著，抑或是53克别的什么。每个人的青春都无法定义，每个人的青春终将呼啸过去，在这场自由与理想的盛宴里，我们要无畏前行。

mi 有玩心的团队，做自己喜欢的产品

一支有玩心的团队，才能够真正热爱自己设计的产品，才能够真正热爱自己的用户，这也是解放团队的最核心的观点。

小米公司之所以定制“为发烧而生”的口号，也是因为他们想要做自己喜欢玩的产品。小米团队的人对电子产品都比较痴迷，可谓是真正的电子发烧友。在小米公司看来，只有你真正热爱这个产品，你才能够把所有的精力

都投入进去，才能够做出最理想的产品。

不过，解放团队也并非易事，要想调动团队最大的玩心热情，还需要一定的手段策略。从小米公司来说，我们可以学到几点：

● 送员工手机，拉着员工一起玩

雷军是一个名副其实的电子产品发烧友。他的办公室里面有一个很大的保险柜，里面装着各种各样他用过的手机。每当一款新式手机出来后，雷军会买来很多，送给小米公司的管理人员，并且还会拉着他们一起玩手机上的游戏，尝试手机上的应用。在玩的过程中，了解这款手机的优缺点，为小米手机的改进积累资料。

● 鼓励员工玩，教员工会玩

在小米公司内部，一个会玩的员工是很受领导喜欢的。因为在他们看来，只有会玩的员工，才能够将小米的传播宣传做到极致，才能够准确地抓住市场用户的需求点。小米公司的市场专员可谓是最幸福的员工之一。因为在他们的工位上，摆放着各种最新式的硬件设施。

此外，小米公司还鼓励他们走出去，不必整日呆待在办公室内，可以到处游山玩水，用小米手机拍拍照，了解了解市场行情等，日子过得很是惬意。

● 用娱乐的方式做事情——盒子兄弟

伴随着小米手机的发布，叠罗汉似的盒子兄弟也出现在小米手机的包装盒上，在市场上引起了不小的轰动。

小米公司采用了这种娱乐的方式，向大家介绍了小米包装盒的优点：包装盒成本较高，承受力强（两个胖子叠加都压不倒）。不过，要拍摄出不同表情的“盒子兄弟”，他们也是吃了不少的苦头的。因为盒子兄弟的体重比

较重，两人叠加在一块，往往十几分钟的时间，便整的面部通红。

盒子兄弟的现世，给了米粉们很大的想象空间。他们将盒子兄弟的表情PS重新创作，应用于各种场景中，很是逗乐和谐。就这样，在一片玩声中，大家记住了这对有特色的盒子兄弟，也记住了小米手机包装盒的秘密。

- **公司内部大抢购：一分钱的可口可乐**

小米网在开放之前，小米公司还进行了一次内部的考察活动。为了让此次活动看起来更加有趣一些，小米公司的负责人海州便提议：在公司里卖可乐。

就这样，海州买来了很多箱可乐，原本定价一毛，后来有人说：要玩就玩得更开一些，于是将可乐的价钱定在了一分钱。

一分钱的可乐成了小米网上售卖的第一款商品。开卖后，员工抢购成疯，模拟递单在装满可口可乐的屋子里吱吱地响个不停。一群由员工扮演的志愿者快递穿梭在小米各层的办公区里，来回地运送着可乐。

所有的环节都是根据正常的快递流程进行的：下单、支付、打单、配送。此外，不想要的还可以退货、退款等。大家喝着、玩着，小米网的售卖测试结束了。

- **带上用户一起玩**

光是公司内部自己玩，玩不出来多大的花样。可是如果叫上用户一起玩的话，效果可能就大不相同了。小米公司唯一做的线下活动就是爆米花的同城会。实际上，他也是小米玩家的见面会。每年，光是小米官方举办的同城会都要20多场，民间更是多达几百场。

小米玩家们聚集在一起，讨论小米手机的性能，讨论游戏的玩法等。后来，这种“同城会”的形式又演变成了小米的“米粉节”。他们认为，好的

品牌并不是在灌输中产生的，而是在玩游戏的过程中交流出来的。

带着玩心工作是小米公司的一个特色。只有让员工、用户以游戏的心态参与其中，才能够调动起他们最大的激情。让员工更有爱，让用户更信赖，是小米公司“玩者心态”的主要目的。

“画廊”办公：好环境促进好热情

创业是一个非常漫长的长跑过程，除了最后的成功和掌声外，你收获最多的就是寂寞。要想坚持下来，除了热爱，没有其他的办法。能够激起人们对工作的热爱因素之一，就是员工的办公环境。办公环境舒适，员工的心情舒适，才能够更好地工作。

世界上最好的办公环境是谷歌，小米公司的大滑梯便是仿效谷歌而成；“带着床铺上班”的是华为，每一个员工的桌下都放置着一张便携床，到了中午时间，他们就会把床拉出来，拉上窗帘，关上窗，进行一会的午休时间；艺术氛围比较强的应该就是小米了，小米在新家为员工布置出了一个开放的艺术画廊。

小米公司搬家到清河办公区域后，便为员工营造了一个很好的工作氛围。

- **办公区域成了艺术画廊**

在小米新家里，他们把办公的区域设计成了一个开放画廊。画廊代表除了有浓烈的艺术气息外，它还代表着自由、开放和不拘一格的特点。在这种氛围下工作，有利于员工的思维拓展，更有利于员工的自由发挥。

- **办公周围，装点着名家大作**

在员工办公点周围，都装点着名家大作：莫奈、梵高、八大山人等。每个人都有审美意识，都喜欢美好的事物。当工作疲乏之余，抬头看看身边的佳作，无疑是一种别样的乐趣。在感受艺术家创作精神的同时，还能够舒畅心情，进而可以更加投入地工作。

- **为每个办公室、会议室起一个有趣的名字**

为了迎合办公区的艺术氛围，就连办公室、会议室也都有一个很有艺术感的名字：莫奈、草间等，这和马云为员工起的“金庸名”有相似之处。小米公司总裁雷军是一个李煜迷，所以他给自己的淋浴房起名为“雨霖铃”。

当然，小米之所以把办公室设置成这样，并不是单纯地让员工感受艺术美，而是想让员工透过一幅作品，体会艺术家在创作过程中对事业的单纯的热爱。一个人之所以在事业上有所成功，和他对事业的这份热爱是分不开的。

从另一个角度来说，要想让员工保持对事业的热爱度，就应该找到员工的热爱点，为员工创造一个“热爱”的办公氛围。只有这样，员工才会愿意继续学习，继续研发，继续保持一颗热爱的心创作下去。

所以说，让员工保持最纯真的热爱，为员工创造回归本体的环境，通过环境的创造，让员工自我驱动，自我沉浸，进而就会全身心地投入到工作中。这就是一个企业走向卓越的最基础条件，也是最重要的动力。

03 用户至上的粉丝文化

mi 小米诉求：做一家有粉丝的公司

在互联网发展的前十多年，整个行业尚处于被拓荒的状态。如果一家企业把握住了合适的产品方向，就能很快依靠人口红利累积一定的用户基础。但是，在今天的互联网行业，激烈的市场竞争已经让用户对产品的鉴赏能力极大提高。

在这样的时代诉求之下，只有极度贴近用户，用心与他们沟通交流，建立一定的情感维系，一个优秀的产品才能得到很好的发展。在这种理念的支持下，小米科技成立。

小米公司能够赢得现在的地位和发展，除了小米公司一直强调的“铁人

三项（硬件、软件、互联网）”外，还离不开巨大粉丝团的支持。

小米与大部分企业的不同之处是在构建企业时，以米粉为核心，从使用者的角度细心思考了许多事情。如果说小米是成功的，那么它最成功的一点便是塑造了自己独特的粉丝文化，让粉丝成为小米的代言人去主动宣传小米的优点，并维护小米的品牌荣誉。

因此，作为互联网开发过程中的一个重要环节，小米科技的员工每天都有一项极其重要的工作，就是有事没事泡论坛，找人聊天，广泛地收集论坛上米粉反馈的信息。

产品试用过程中，小米团队也坚持在第一线和米粉交流，在第一时间获取新的建议，尽快进行改进。雷军还组建了“荣誉开发组”，这个开发组最初由120名自愿申请的发烧友组成，在MIUI每周升级的节奏中，周五发布新版本，周六到周一MIUI团队收集反馈，修正漏洞，周三又将更新的版本交给荣誉开发组的成员测试，不断修改，周五下午5点再向外界发布。就这样，整个过程中都由这数十万用户驱动，最大程度贴近了用户的需求。

不光如此，就连小米手机正式发售前的最后一次小范围公测，也是由MIUI论坛的发烧友完成的。先期发售的600部工程纪念版，只针对满足一定条件的MIUI论坛发烧友。小米鼓励这些愿意尝鲜的发烧友在使用过程中及时反馈问题，根据这些问题的重要程度给予奖励。若遇到严重问题，购买者可换正式发售后的新机器。根据这些反馈，小米不断在操作系统的升级和手机迭代中将性能和功能调到最好。

在这个时代，年轻的人们都需要一种热爱，而“为发烧而生”的小米手机就是在为米粉们提供一种值得他们热爱的物品。发烧其实是一种文化。“比如单反相机、HiFi音响，老百姓都玩不起，连iPhone对很多人来说也算是

高消费。而拥有了发烧级的硬件配置的小米手机，却保留了亲民的售价。”

实际上，在网络上因共同的喜好而组成的团体，他们不仅仅只是一群人，这种情况已经成为一种文化现象，一种生活方式。比如，有一些人会因为宠物结缘，在CPN宠物论坛，那些爱宠物的人通过线上交流而结识，继而成为现实生活中的好朋友；比如，有一些准妈妈通过篱笆网相识，她们在网上一起分享着即将为人母的紧张、喜悦以及激动的心情，因为宝宝，这些妈妈很自然地成为生活中的朋友，有的还发展成为几个家庭结成的小团体。

小米的米粉们也一样。他们通过小米论坛社区、微博、米聊等时下最为流行的移动社交平台，在网络上因小米而成为有共同语言的朋友，并共同结成了一个庞大的团体——米粉，而且又通过小米或者他们自己组织的线下活动实现面对面的交流与沟通，最后甚至成为真正的朋友。

雷军很懂得和用户拉近感情和距离。他跟自己的团队说：“小米拥有的是粉丝而非用户。用户跟粉丝是两回事，用户是在没有更好选择的时候用你。怎么真心真意对待你的每个用户，怎么让你的粉丝支持你，这是最重要的。”处于为小米拓荒时代的雷军知道，只有贴近用户，与之交流，建立情感维系，才能支持产品的发展。

当然，也有人认为，发烧友只是一个特定的用户群，不一定能代表广大用户。在雷军看来，发烧友其实是最苛刻的用户，“他们的反馈意见会不断地推动小米手机改进用户体验。而且，数十万人的发烧友队伍将成为口碑营销的主要力量。小米的成功在于依靠MIUI和米聊用户，以及一批批用户的口口相传”。

与此同时，米粉们还自发形成了强大的凝聚力，小米公司的品牌效应终

于成型，小米手机和小米公司已经产生非常强的正向品牌拉力。正如小米公司联合创始人黎万强在不同场合所说的，不管是在产品上还是在服务上，小米都秉承着“用户至上的米粉文化”。

mi 时刻关注，保存粉丝实力

小米的崛起，似乎正在向世人宣告着一个消息：互联网正在重新塑造商业形态。在互联网时代，不管是品牌的存在方式还是消费者的决策模式，都发生了很大的变化。在这个交叠更替环节中，科技行业的发展最为迅猛。

在众多品牌中，近几年兴起的小米手机可谓旗开得胜，是其中的佼佼者，对互联网之道很是精通。《全球商业经典》杂志中曾经对小米用户的结构进行了分析：小米用户属于一个扭曲的金字塔结构，在金字塔的塔尖上是能够参与小米手机决策（产品的功能、配置、外观等）的发烧友；而在金字塔的中间是小米赖以生存的米粉，他们对小米公司的价值和主张无条件地信任和支持，有着很强烈的购买愿望；金字塔的底部则是那些普通的受众用户，能够从微博、微信、米粉等渠道，了解小米手机产品的情况，然后再进一步转为小米用户甚至是米粉。

在这种情况下，小米手机就更需要不断地创新和更新，满足用户的极致需求。只有这样，才能够留住老用户，吸引新用户。

- **逐步满足多场景化需求**

虽然小米手机现在已经占领了移动互联网的市场，是互联网手机第一人。但是，互联网发展的速度却是不能小觑的。小米手机针对的只是个人对

移动终端的需求，如若不及时改革创新，这种模式将会很快被快速发展的互联网碾压击碎，而米粉效应也将是昙花一现，一场空欢喜。

所以，基于此，小米公司相继推出了小米电视、小米路由器，最大可能地满足场景多样化，满足小米粉丝的需求。另外，随着4G网络的到来，手机用户对于视频和云端的需求也会大大增加，小米下一步的发展或许会将目光转移到这上面来。

● 随时了解米粉们对文化和意识形态的需求

通过现在的明星效应，我们已经了解到粉丝效应的强大。只要抓住了粉丝这一群体，一个人、一部作品甚至是一个公司，都将会取得空前绝后大的市场和成功。只是，不管哪一类粉丝，他们对文化价值和意识形态的需求都是在不断变化的。当新的事物出现后，他们的商品需求可能也会随之转移。

首先，小米手机面对的是年轻市场，是80、90后的一批人。尤其是90后，他们的个性比较突出，追求个性的意识比较强。他们现在已经不再满足于产品怎么样，而是随性的“我喜欢”。只要是他们喜欢的作品，不管别人的评价如何，他们都有着很高的消费购买能力。

要想获得这一批人的关注，就要时刻关注他们的兴趣动向，关注他们的生活创新，只有这样，产品才会持续有市场，才会逐渐有粉丝。

其次，小米公司现在已经走过创业期，称得上是一个手机巨头。但是，要想在竞争激烈的商业大战中获得胜利，就必须注重自己开放生态的衔接。如今，小米公司已经生产出了小米盒子、小米电视，建立小米公司的外生态圈。这些措施对于小米公司的发展有着极大的促进作用。而在这一系列措施的催动下，小米粉丝的数量也会只增不减，金字塔底部的大众才有被发展成

米粉的可能。

由此可见，小米公司在保存粉丝实力上面，也是下了不少功力的。不仅打造了自己的品牌特权，而且在这个竞争复杂的环境下，他也找到了能够满足米粉需求的点子，创造了互联网品牌的奇迹。

通过各种途径涨粉丝

小米公司创立初期，便定位于一家有粉丝的公司。有了明确的目标，接下来就是有效的实施手段了。小米公司的高层明白，要想促进小米手机的销售量，其关键因素就是给小米手机建立一个粉丝群，抓住粉丝，也就等于抓住了销售出路。

由此，小米公司所做的第一步，便是想尽办法地涨粉丝。

- **用一个事件，吸引粉丝的眼球**

小米公司涨粉丝的一大秘密武器，便是事件话题。“我是手机控”是小米公司在微博上发起的第一例事件话题。上到大总裁雷军，下到小米公司的员工，他们在微博上发动手机控晒出自己拥有的手机图片。这一活动，一下吸引了80多万人的参加，转发量高达265万次，粉丝涨了37万。这一次活动，成了2012年微博最高转发纪录保持者。

- **挖掘噱头，吸引粉丝**

小米手机青春版的主要销售对象就是校园人群。由此，小米的七个联合创始人，根据《那些年我们一起追过的女孩》这部电影，拍摄了一部无比卖萌的《150克的青春》。短片中，有打篮球的场景，有翻墙的场景，有考试作

弊的场景等，将一些大学生活淋漓尽致地展现在影片中。此外，之所以称之为150克，是因为小米青春版手机只有150克的重量。这一宣传，噱头十足，自然而然地吸引了学生一族的目光。

- **有奖转发，刺激转发量**

现在，不管是微信还是微博，商家们为了刺激转发量，经常会开展一些有奖转发的活动。而小米手机为了吸引粉丝，也开展了转发送手机的活动：3天送36台手机，话题十足。这一次，转发量达到203万次，粉丝增加了41万。

- **微信和微博同步发起**

在微博上做的风生水起的小米手机，自然也不会放过微信这个平台。运用微博的涨粉手段，微信在4个月内也赢得了100多万粉丝。微信上，小米每天能够接受3万条的信息量，人工处理2000条，自动回复28000条。

在这些手段的支撑下，小米公司建立了属于自己的巨大粉丝阵。光是小米论坛上的粉丝就高达700多万条，小米手机等官方微博有1000多万条，合伙人的粉丝量加起来更是高达几千万。正是这几千万的粉丝，让小米营造了一个销售神话。

mi 让“米粉”成为“小米客服”

小米联合创始人黎万强曾经说过一句话：“让员工成为粉丝，让粉丝成为员工。”这句话前半句很好理解，无非就是要让员工学会爱小米，其后半句理解起来也不难，就是让爱小米爱得深沉、对小米了如指掌的用户，成为小米的一部分，宣传小米，帮助用户解答问题。

● **让用户自动自发为小米服务**

自小米公司挂牌营业一来，最让小米人引以为傲的就是他们产品不通过广告传播，就积累了大量的好口碑。绝大部分小米产品的用户，都是被他们的亲朋好友推荐而来的。据小米自己的数据统计显示，有超过20%的用户会使用他们自己已经注册的小米账户来帮助朋友或者亲戚来购买小米产品。因此当用户在使用小米的过程中遇到困难的时候，他们第一时间想到的不是联系小米的工作人员，而是与自己的朋友先进行沟通交流。这时候，这些资深的米粉就自觉进入了小米客服的角色，帮助小米解决问题。随着小米米粉的不断壮大，小米的“米粉客服”队伍也越来越强大，这些粉丝客服群体的数量，绝对可以超过任何一家公司所建立的客户服务部门的员工规模。

在信息不断膨胀和发达的时代，几乎每家企业都多多少少有一些粉丝客服。这些粉丝客服出于对公司的“爱”，自动自发地去帮助企业解决一些用户的问题。比如新车的车主在遇到问题的时候会询问一下身边驾驶同一款汽车的老用户；淘宝的老买手会帮助一些大爷大妈进行网购；家电用户在出现问题时，会第一时间上网来寻求答案。这些粉丝客服大大减轻了公司客服的压力，成为了一道独特的风景。

● **善待“粉丝客服”**

对于“粉丝客服”的热情“服务”，小米公司自然记在心里。小米深知这些粉丝不仅是自己的用户，更成为了小米不可分割的一部分。对于小米来说，牢牢把握住这些资深粉丝十分重要，因此在一些活动上，小米会专门针对这些资深粉丝开展感恩回馈的活动，帮助他们能够优先使用小米的新产品，邀请一些粉丝来参加小米的发布会。如此一来，粉丝会觉得小米很重视自己，从而产生了一种小米给予的优越感，这种优越感让粉丝对小米更加喜

爱，更愿意去替小米服务，形成了良性循环。

● 让米粉成为员工

除了让米粉得到实惠之外，小米在选人的时候，也会优先考虑将一些能力不错的米粉，招致麾下。比如小米学院负责人王铮之前就是一位资深米粉。在王铮大二的时候，他将自己的摩托罗拉手机刷了小米MIUI操作系统，并在小米网注册了自己的ID“scofy”。自此，这名大二的学生便成为了一名骨灰级粉丝。

每次小米有新品发布会，王铮都会抢先报名；他每天都要逛几次小米社区论坛，和其他“米粉”交流使用心得；他拥有从小米第一代工程机到小米4的每一款小米手机，对每款产品的配置、性能等都如数家珍。类似与“爆米花”这样的线下活动，王铮在2012年就参加了20场，在当年的“爆米花年度盛典”上更被誉为是“年度最疯狂米粉。”。2012年地，西安举办了一次爆米花活动，当时黎万强也抽空参加了这次活动。在活动上，王铮毛遂自荐要求加入小米，黎万强当场就同意了他的请求。就这样，王铮从重庆来到了北京，加入了小米，负责小米社区中的小米学院版块的运营，负责教用户一些玩手机的技巧。

在小米公司，以“米粉”身份加入小米团队的员工并不只有王铮一个。这些“粉丝”因为小米而聚在了一起，并开始为小米服务。正是出于这份对小米的爱，让他们能够从内心中就认可小米，主动帮助小米，当工作变成了主动，小米的服务质量也就大大提高了。

［Ｇｅｎｅｒａｌ　Ｉｎｆｏｒｍａｔｉｏｎ］
书名＝小米内幕
作者＝
页数＝２４３
ＳＳ号＝１３８６３９８７
ＤＸ号＝
出版日期＝
出版社＝

屌丝文化：用屌丝心态做产品

０２　青春文化：我们为发烧而生

１５０克的青春：活力创造奇迹

有玩心的团队，做自己喜欢的产品

“画廊”办公：好环境促进好热情

０３　用户至上的粉丝文化

小米诉求：做一家有粉丝的公司

时刻关注，保存粉丝实力

通过各种途径涨粉丝

让“米粉”成为“小米客服”